Commerce international

par **Anne DEYSINE**
Professeur à l'Université Paris X-Nanterre, responsable du DESS Affaires internationales et négociation interculturelle

et **Jacques DUBOIN**
Professeur à l'École nationale de commerce, concepteur d'Exporter

1.	**Nouvelle donne du commerce international**	A 4 260 - 2
1.1	« Nouvelles formes de protectionnisme »	— 2
1.2	Remise en cause du libre-échange, le nouveau commerce international	— 7
1.3	Nouvelles formes de commerce international	— 10
2.	**Intégration des différences culturelles**	— 14
2.1	Comprendre l'importance de la culture	— 15
2.2	Intégrer les différences culturelles et de management	— 17
2.3	S'adapter aux habitudes de travail des acheteurs et des vendeurs	— 17
3.	**Recherche de l'information à l'international**	— 19
3.1	Typologie des renseignements utiles	— 19
3.2	Où chercher l'information ?	— 21
4.	**Prévention des risques**	— 22
4.1	Mise en œuvre de la protection contre les risques	— 22
4.2	Gestion des risques de l'activité internationale	— 22
4.3	Garantie contre le risque de change	— 27
5.	**Financement de l'activité internationale**	— 31
5.1	Financement de l'exportation	— 31
5.2	Financement des investissements en France et à l'étranger	— 34
5.3	Opportunités et déductions fiscales	— 35
6.	**Préparation juridique de l'activité internationale**	— 36
6.1	Grands systèmes de droit contemporains et *Lex Mercatoria*	— 36
6.2	Le nécessaire conseil pour prévenir les conflits	— 38
6.3	Adaptation à la législation existante	— 39
7.	**Rédaction contrats**	— 42
7.1	Quatre clauses delicates	— 43
7.2	Adaptation des principaux contrats à l'activité internationale	— 45
Pour en savoir plus		Doc. A 4 260

Le commerce international est un champ très vaste. Il n'est donc pas question de couvrir la totalité du domaine en quelques pages. De plus, il évolue rapidement. Nous avons donc décidé de privilégier les aspects les plus essentiels d'une stratégie d'internationalisation dans les domaines évoqués ci-dessus.

Nous sommes conscients que cette première approche exclut des pans entiers de l'activité internationale. C'est pourquoi nous renvoyons le lecteur :

*— pour l'aspect exportation, transport, établissement des documents, calculs de coûts à **Exporter**, livre collectif édité chaque année chez Foucher ;*

*— pour l'aspect stratégique de l'internationalisation : produits, implantation, gestion des ressources humaines, et les compléments très importants de ce qui est exposé à **S'internationaliser**, par Anne Deysine et Jacques Duboin chez Dalloz ;*

*— pour une meilleure connaissance des affaires aux États-Unis à **Réussir sur le marché américain**, chez Jupiter ;*

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

*et à toutes les publications spécifiques qui sont en vente à la **Librairie du Commerce international**, dans les locaux de CFCE (Centre français du commerce extérieur, 10, avenue d'Iéna, Paris 75116), dont l'hebdomadaire, le **MOCI** (Moniteur Officiel du Commerce international).*

1. Nouvelle donne du commerce international

L'Uruguay Round a finalement abouti, fin 1994, après d'âpres négociations, à un accord qui ouvre de nouveaux domaines aux échanges.

Principaux résultats de l'Uruguay Round	
Agriculture	Réduction des barrières douanières et diminution des subventions
Subventions	Classification et renforcement des règles
Barrières techniques	Amélioration de l'accord de 1979
Services	Adoption de l'accord du GATS (*General Agreement on Trade and Services*) ; c'est le premier accord multilatéral sur les règles concernant les investissements et les services
Propriété industrielle	TRIPS (*Trade related intellectual property rights*) ; c'est une mise à jour des protections et procédures de règlement des différends entre les nations.

Cet accord était nécessaire pour réguler le commerce mondial dont le rythme d'accroissement est prodigieux sur deux décennies : 80 % en moyenne pendant les années 70, plus de 90 % pendant les années 80. Selon la Banque mondiale, les chiffres significatifs de quelques pays exportateurs mondiaux, en 1994 sont donnés dans les tableaux **1**, **2**, **3** et **4**.

Si chacun des pays est considéré seul, il est remarquable de constater que les 3 pays européens sont très dépendants de l'extérieur. Si l'on considère l'Union européenne comme une entité économique, alors les chiffres se rapprocheraient de ceux des États-Unis et du Japon. Dans ces deux pays, la croissance est d'abord dépendante du marché intérieur et ensuite seulement des exportations (colonne de droite tableau **1**).

Tableau 1 – Évolution du commerce mondial. Chiffres caractéristiques de quelques exportateurs mondiaux

Pays	Exportations en milliards de dollars	Accroissement annuel en %		
		Années 1970	Années 1980	Années 1989-1994
USA	510	6,5	3,8	11,8
Allemagne	420	5	4,6	6,2
Japon	390	9,0	4,6	10
France	230	6,6	5,2	7
Grande-Bretagne	200	4,4	3,5	6,6
Chine	110	8,7	11,9	24
Taiwan	90	15,6	11	10

De plus, l'internationalisation ne concerne pas seulement les marchandises, mais aussi les services, les revenus de transferts et les capitaux et donc, l'accord du GATT a apporté un peu d'apaisement. En effet l'Organisation des Nations Unies rapportait qu'en 1994 le stock d'investissements à l'étranger représentait plus de 3 000 milliards de dollars, concernait 37 000 entreprises multinationales possédant plus de 170 000 filiales à l'étranger. Ceci explique que 40 % du commerce mondial soit de nos jours constitué par des échanges intra-entreprises.

Et pour ce dernier commerce, il n'y a pas :

— de réglementation multinationale ;

— de règles comptables communes pour définir les gains et les pertes dans les rapports annuels ; d'où des évaluations différentes des bénéfices imposables selon les pays, l'affaire des entreprises multinationales implantées en Californie en étant une illustration ;

— d'accord entre les différents États sur les charges d'impôt, les pratiques en matière d'emploi, ni sur la politique d'environnement, notamment, ce qui est une source de conflits de plus en plus difficiles.

Toutefois, l'accord de Marrakech laisse entier le problème des taux de change et de leur variation souvent politique. L'espoir existe de régler les difficultés au fur et à mesure qu'elles apparaissent, grâce à l'**Organisation mondiale du commerce**.

1.1 « Les nouvelles formes de protectionnisme »

S'il est indéniable que le commerce et les échanges de toutes sortes se développent, compte tenu de l'accroissement de la complexité des échanges, de nouvelles barrières apparaissent dès qu'un pays décide d'une réglementation touchant notamment à la fabrication, la composition, la distribution ou la vente d'un produit, voire d'un service. Plus les pays sont développés, plus nombreuses sont les règles de toutes sortes touchant à la vie économique ou à l'environnement : normes sur les jouets différentes dans l'Union européenne et aux USA, ordonnance Töpfer sur le recyclage des emballages en Allemagne, interdiction du PVC pour les emballages de produits alcoolisés aux USA, etc.

Le protectionnisme n'a pas disparu, il se renouvelle d'une manière de plus en plus déguisée. Les droits de douane sont remplacés par de nouvelles barrières plus insidieuses, telles que procédures antidumping, règles de concurrence, aides diverses, procédures régionales prises pour régler un problème local ponctuel, sans parler de la « nécessité » d'utiliser la langue locale, et des règles d'accès aux marchés publics toujours plus contraignantes malgré les efforts entrepris au sein du GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) et de l'Union européenne.

La mesure de ce nouveau protectionnisme est difficile parce que les chiffres diffèrent sensiblement selon les sources. Certains économistes ont donc mis au point la **méthode du TEP** [1] (**taux effectif de protection**) grâce à laquelle on constate, par exemple, que la Corée protège beaucoup plus fortement ses productions de produits primaires que son secteur manufacturé. Ce système prend en compte non la variation de prix engendrée par la protection, mais la variation de la valeur ajoutée domestique causée par les diverses barrières.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 2 – Évolution du commerce mondial.
Principaux exportateurs et importateurs participant au commerce mondial des marchandises, 1994
(Source : GATT) (En milliards de dollars et en pourcentage)

Rang	Exportateurs	Valeur	Part	Variation annuelle en pourcentage	Rang	Importateurs	Valeur	Part	Variation annuelle en pourcentage
1	États-Unis	512,5	12,2	10	1	États-Unis	689,2	15,9	14
2	Allemagne	424,0	10,1	12	2	Allemagne	378,0	8,7	10
3	Japon	397,0	9,4	10	3	Japon	275,2	6,4	14
4	France	234,8	5,6	12	4	France	228,8	5,3	13
5	Royaume-Uni	205,0	4,9	13	5	Royaume-Uni	227,2	5,2	10
6	Italie	189,5	4,5	12	6	Italie	167,5	3,9	13
7	Canada	165,4	3,9	14	7	Hong Kong	165,9	3,8	17
8	Pays-Bas	155,1	3,7	11		importations définitives (1)	43,2	1,0	24
9	Hong Kong	151,5	3,6	12	8	Canada	155,1	3,6	12
	exportations d'origine locale	28,7	0,7	0	9	Pays-Bas	139,4	3,2	12
	réexportations	122,7	2,9	15					
10	Belgique-Luxembourg	140,1	3,3	16	10	Belgique-Luxembourg (2)	131,0	3,0	18
11	Chine	121,0	2,9	32	11	Chine	115,7	2,7	11
12	Singapour	96,8	2,3	31	12	Singapour	102,7	2,4	20
	exportations d'origine locale	58,3	1,4	25		importations définitives (1)	64,2	1,5	11
	réexportations	38,5	0,9	41	13	Corée (Rép. de)	102,3	2,4	22
13	Corée (Rép. de)	96,0	2,3	17	14	Espagne	92,2	2,1	12
14	Taipei chinois	92,9	2,2	10	15	Taipei chinois	85,5	2,0	11
15	Espagne	73,1	1,7	16	16	Mexique (2)	81,5	1,9	22
16	Suisse	70,3	1,7	11	17	Suisse	67,9	1,6	12
17	Suède	61,3	1,5	23	18	Malaisie	59,6	1,4	30
18	Mexique (2)	60,8	1,4	17	19	Autriche	55,3	1,3	14
19	Malaisie	58,8	1,4	25	20	Thaïlande (2)	54,5	1,3	18
20	Fédération de Russie (2)	51,3	1,2	13					

(1) Les importations définitives s'entendent déductions faites des réexportations.
(2) Y compris les exportations et importations des zones de perfectionnement (maquiladoras).

Ce protectionnisme prend des formes différentes, les barrières tarifaires étant de moins en moins fréquentes, sauf dans les pays en voie de développement, et remplacées par des barrières non tarifaires et des obstacles plus insidieux. Le GATT distingue 600 formes différentes qui portent sur 40 à 48 % des échanges mondiaux et que l'on peut schématiquement qualifier de mesures para-tarifaires et classer en :

— **mesures de contrôle des niveaux de prix** ;

— **mesures de contrôle du volume** (embargo, contingentement ou autolimitation des exportations, sans oublier les normes et autres mesures d'effet équivalent (MEE) ou encore la fermeture des marchés publics).

1.1.1 Droits de douane, licences, contingentements et MEE

Ils sont d'autant plus protecteurs qu'ils sont élevés et/ou établis sur des bases fantaisistes. Dans le cadre du GATT, les États (sauf les États-Unis qui calculent les droits sur la valeur FOB, port du pays exportateur, ce qui aboutit à diminuer la valeur en douane) se sont entendus lors du Tokyo Round pour adopter uniformément la valeur frontière comme « valeur en douane », c'est-à-dire la valeur sur laquelle seront calculés, en pourcentage, les droits. Il reste tout de même certains droits spécifiques, notamment pour les produits alimentaires ou les matières énergétiques.

Remarque : le contingentement est le fait pour un État d'autoriser l'importation d'une quantité limitée de produits. Ceux-ci sont connus grâce à leur numéro tarifaire. Ils peuvent être importés seulement si la limite n'est pas atteinte. Afin de contrôler la quantité importée, l'Administration délivre dans ce cas des licences d'importations. C'est une forme très fréquente de protection : textiles en Europe dans le cadre de « l'accord multifibres » (accord mondial sur les importations de textiles), certains composants électroniques en Europe afin de permettre le développement des industries européennes, voitures japonaises en France et en Italie...

Il ne faut pas confondre le contingentement ou quota avec le « contingent tarifaire », destiné à favoriser l'importation de produits en provenance des « pays A.C.P » (Afrique, Caraïbes, Pacifique), dans la communauté européenne, en abaissant les droits de douane au taux de 0 % pour une quantité déterminée de produits pendant un temps défini.

Si le produit est soumis à délivrance de licence, cela signifie que, tant que celle-ci n'est pas obtenue, le produit ne peut pas entrer. C'est fonction de l'administration du pays.

Les autres entraves sont indirectes, volontaires ou involontaires, mais tout aussi efficaces : fiscalité discriminante, habitudes de consommation. Les entraves « volontaires » (*Volontary Export Restraints*) portent notamment sur les voitures japonaises à desti-

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 3 – Évolution du commerce mondial.
Principaux exportateurs et importateurs du commerce mondial des services commerciaux, 1994
(Source : GATT) (En milliards de dollars et en pourcentage)

Rang	Exportateurs	Valeur	Part	Variation annuelle en pourcentage	Rang	Importateurs	Valeur	Part	Variation annuelle en pourcentage
1	États-Unis	178,2	17,0	6	1	États-Unis	120,7	11,4	8
2	France	91,8	8,7	5	2	Allemagne	116,9	11,0	9
3	Allemagne	63,1	6,0	5	3	Japon	109,2	10,3	10
4	Italie	59,4	5,7	4	4	France	70,2	6,6	2
5	Royaume-Uni	57,5	5,5	8	5	Italie	58,5	5,5	2
6	Japon	57,2	5,5	9	6	Royaume-Uni	48,1	4,5	9
7	Belgique-Luxembourg	40,6	3,9	15	7	Pays-Bas	38,0	3,6	7
8	Pays-Bas	39,6	3,8	9	8	Belgique-Luxembourg	35,2	3,3	14
9	Espagne	35,0	3,3	10	9	Canada	25,5	2,4	– 6
10	Hong Kong	32,5	3,1	16	10	Autriche	21,4	2,0	3
11	Autriche	29,3	2,8	0	11	Taipei-chinois	21,1	2,0	0
12	Singapour	25,7	2,4	24	12	Corée (Rép. de)	20,3	1,9	24
13	Suisse	20,3	1,9	8	13	Espagne	19,2	1,8	0
14	Corée (Rép. de)	18,8	1,8	28	14	Hong Kong	18,6	1,8	16
15	Canada	17,6	1,7	6	15	Thaïlande	16,1	1,5	36
16	Mexique	14,4	1,4	5	16	Australie	15,2	1,4	14
17	Danemark	13,8	1,3	9	17	Arabie saoudite (1)	15,0	1,4	
18	Australie	13,5	1,3	17	18	Suède	14,4	1,4	8
19	Taipei chinois	13,5	1,3	–1	19	Norvège	14,3	1,4	4
20	Suède	13,4	1,3	9	20	Fédération de Russie (1)	13,8	1,3	

(1) Les importations définitives s'entendent déductions faites de réexportations.

nation des États-Unis et de l'Union européenne, ou l'acier français aux USA ; il s'agit en fait pour le pays exportateur de limiter ses ventes au maximum supportable par l'autre pays sous peine de représailles.

Selon des chiffres cités au début de l'Uruguay Round, la communauté européenne appliquait alors un tarif douanier pondéré sur les échanges de 5,7 %, les États-Unis de 4,6 % et le Japon de 3,5 % mais il faut nuancer ces chiffres en tenant compte des maximums tarifaires imposés par les Américains sur les textiles, les chaussures et le verre, ou encore des barrières non tarifaires imposées par les Japonais, les Chinois et bien d'autres. Les résultats sont aussi différents selon les méthodes économétriques utilisées. Mais cela permet aux partenaires de l'Europe de lui jeter la première pierre en oubliant leurs propres pratiques.

Les tarifs douaniers sont encore très élevés dans de nombreux pays en voie de développement – dont la Chine – jusqu'à 150 % pratiquement jamais inférieurs à 30 %. Mais même dans ces pays, ce sont les barrières non tarifaires qui sont les plus nombreuses. En Chine ou en Inde, par exemple, une licence à l'importation accordée à certains produits empêche l'importation de produits similaires (cette procédure existe notamment lorsque le pays veut développer une production sur place ; en attendant une production suffisante, la licence est généralement accordée à l'entreprise ayant monté une *joint-venture* avec un partenaire local et comprenant transfert de technologie et de savoir-faire. Il s'agit alors d'une mesure d'encouragement à la production locale).

D'autres formes de droits de douane existent sous forme de taxes spécifiques ne s'appliquant (hasard !) qu'à des produits fabriqués hors des frontières. Le traité de Rome interdit les TEE (taxes d'effet équivalent à un droit de douane) et les MEE (mesure d'effet équivalent à un droit de douane) (1) aux articles 30 à 36 du traité de Rome avec certaines dérogations. La Cour de justice des communautés a pu s'appuyer sur ces textes pour renforcer le principe de libre circulation des marchandises.

(1) La notion de mesure d'effet équivalent recouvre toutes les formes d'intervention de l'État non visées par d'autres dispositions spécifiques du traité CEE ayant pour objet de restreindre directement ou indirectement, concrètement ou potentiellement la libre circulation des marchandises. Il peut s'agir de dispositions phytosanitaires, de prescriptions de sécurité ou encore en matière d'emballage ou de déchets.

1.1.2 Procédures « antidumping »

Le **dumping** consiste à vendre sur les marchés extérieurs à des prix inférieurs à ceux du marché national. Or, certains pays, dont les USA, ont mis en place des procédures dites « **antidumping** » dont le but (avoué ou non) est de protéger l'industrie nationale, en fermant quasi parfaitement le marché national.

La procédure américaine est qualifiée de « rouleau compresseur » car elle est :

— rapide (des délais maximaux sont fixés pour chaque étape et limités à 280 jours au plus) ;

— facile, puisqu'une société peut intenter l'action et la recevabilité est quasi automatique ;

— difficile, pour l'exportateur accusé de dumping, car il doit apporter les éléments de preuve susceptibles de l'exonérer de la présomption [2].

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 4 – Évolution du commerce mondial.
Parts de marché : la percée asiatique (Source : FMI et MOCI)

Variation en %	1970-79	1980-89	1991	1992	1993	1994	1995 (1)	1996 (1)
État-Unis	12,1	12,1	13,0	12,9	13,5	13,3	12,8	13,0
Japon	6,3	7,8	8,0	8,0	8,5	8,4	8,3	7,8
Allemagne	10,2	9,4	10,5	10,4	9,3	9,2	9,4	9,1
France	7,0	6,7	7,0	7,3	6,6	6,5	6,7	6,6
Italie	4,5	4,6	5,4	5,6	5,4	5,3	5,1	5,1
Royaume-Uni	6,0	5,6	5,3	5,2	5,0	5,0	5,1	5,2
Chine	0,8	1,2	1,6	1,8	1,9	2,4	2,5	2,7
Hong Kong	1,0	1,6	2,7	3,0	3,4	3,5	3,4	3,6
Corée	0,7	1,5	1,9	1,9	2,0	2,2	2,4	2,6
Malaisie	0,5	0,7	0,9	0,9	1,1	1,2	1,3	1,4
Singapour	0,7	1,2	1,7	1,7	1,9	1,9	1,8	1,9
Taiwan	0,7	1,4	1,9	1,9	2,0	2,0	2,0	2,0
Thaïlande	0,3	0,4	0,8	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2
Argentine	0,5	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4
Brésil	0,9	1,0	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8
Mexique	0,6	1,0	1,0	0,9	1,0	1,0	1,1	1,1

(1) : prévisions
La croissance de l'économie mondiale s'accompagne de l'intensification de la concurrence, conflits commerciaux à la clé. Phénomène majeur : la montée en puissance de l'Asie. La part dans les exportations de la planète des sept principaux pays asiatiques a presque doublé en quinze ans.

De plus, l'Administration américaine a tendance à utiliser les méthodes d'évaluation des effets du dumping les plus favorables au plaignant et notamment :

— méthode de la « valeur interprétée » (*constructed value*), normalement réservée aux cas d'absence de vente de produits similaires sur le marché national ;

— tendance à croire « sur parole » les plaignants américains en considérant leurs chiffres comme « BIA » ou *Best Information Available* ;

— fixation des droits à hauteur de la « marge de dumping » (calculée comme précédemment), alors qu'en Europe, le montant des droits est proportionnel au préjudice subi.

Comme, de surcroît, les coûts d'une action en dumping sont estimés à 2 M $, cela explique que seules quelques très grandes entreprises tentent de se défendre.

Si on la compare à la procédure américaine, l'européenne est beaucoup plus lourde, bien qu'allégée en 1994, moins efficace, en grande partie par manque de volonté politique.

1.1.3 Normes

Plus un pays est industrialisé, plus il « sécrète » de normes, ou de règlements à caractère normatif, de nature technique ou en matière de sécurité. Ces dispositions sont nécessaires à la bonne marche des échanges industriels et à la protection des utilisateurs. Jusqu'à une époque récente, les pays ont agi sans se soucier de ce que faisait le voisin, sauf dans quelques domaines très précis comme les télécommunications et l'électricité, car les réseaux avaient besoin d'être raccordés. D'où l'existence de produits ne pouvant être utilisés que dans un seul pays et, pour l'entreprise, une impossibilité de produire à grande échelle. Par exemple, sont dénombrés dix modèles différents de postes de télévision en Europe ! (définition de l'image de télévision différente aux États-Unis et en Europe, PAL, SECAM, NTSC et nombre de périodes du courant dans ces 2 zones...).

De plus, le risque n'est jamais écarté que certains pays utilisent les normes à des fins protectionnistes pour écarter un ou des concurrents (2). Et même dans les cas où elles ne sont pas destinées à protéger contre l'importation, il est bien évident qu'elles sont plus gênantes pour les « étrangers », et ce d'autant plus que l'entreprise et le pays exportateur n'ont pas de structures suffisamment développées pour s'adapter à cet ensemble de contraintes.

(2) Lors du lancement de la télévision en couleurs en France, le système SECAM fut préféré au PAL allemand car il permettait à l'industrie française, en retard sur l'allemande, de se protéger contre les importations pendant quelques années, le temps de conquérir le marché français.

La tâche pour l'entreprise est considérable : elle doit se renseigner, puis mettre ses produits aux normes du pays dans lequel elle veut être présente et souvent selon les procédures propres au pays, c'est-à-dire dans la langue. De plus, il faut se rendre compte qu'il en existe plus de 85 000 aux États-Unis, plus de 40 000 en Allemagne, et bien d'autres dans tous les pays industrialisés. Néanmoins, depuis le Tokyo Round (signé en 1979), chaque organisation de normalisation doit communiquer tout projet de travail sur les normes à l'Organisation internationale de normalisation : ISO (*International Organization for Standardization*). Heureusement, certaines normes nationales sont utilisées partout dans le monde, par exemple normes américaines de qualité des produits pétroliers, normes hi-fi allemandes.

1.1.4 Contrefaçon et protection de la propriété industrielle

En théorie, les marques et les brevets constituent une protection efficace dans les pays industrialisés. En fait, la copie, l'imitation sont universelles et de nombreux pays tolèrent la fraude, ne serait-ce que parce que l'emploi y trouve son compte. De plus, pour pouvoir se défendre, encore faut-il « pouvoir » se protéger, c'est-à-dire déposer son brevet ou enregistrer sa marque, ce qui est souvent difficile (3). Et il faut le faire vite ! Ainsi, actuellement, tout produit ou procédé « intéressant » et non déposé au Japon

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

par les étrangers (4), l'est par des entreprises japonaises qui mènent une veille technologique remarquablement organisée. En raison du manque de protection de la propriété industrielle dans certains pays, de nombreuses entreprises préfèrent renoncer à ces marchés dangereux. Les accords de Marrakech devraient apporter des améliorations.

(3) La Russie n'a de système de protection de la propriété intellectuelle que depuis 1992.

(4) Suivant les procédures japonaises le plus souvent en japonais, dans les délais impartis.

1.1.5 Habitudes commerciales, barrières culturelles ou psychologiques

Chaque pays a ses particularités pour traiter les affaires commerciales : ce sont de véritables normes de comportement qu'il est nécessaire d'intégrer dans la démarche de vente : on ne vend pas de la même manière en France, en Allemagne, aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Japon ! La non-connaissance de ces habitudes constitue une barrière invisible mais non moins réelle.

Cela va des différences interculturelles au regard porté sur le droit, en passant par la façon de présenter la documentation de l'entreprise ou une offre.

1.1.6 Règles de concurrence

La plupart des pays se sont dotés d'un **droit de la concurrence**, dont les objectifs et l'efficacité sont différents. Mais le droit de la concurrence peut constituer un redoutable instrument au service du protectionnisme s'il sert à empêcher le rachat d'une entreprise locale par une entreprise étrangère ou s'il empêche la restructuration d'un secteur en difficulté.

Par ailleurs, il existe une corrélation difficilement réfutable entre la faible pénétration des produits étrangers au Japon et l'absence de dispositions *antitrust* strictement appliquées dans ce pays. En effet, des dispositions existent au Japon depuis le vote de la loi antimonopole de 1947 (AMA) calquée sur le modèle américain, mais elle ne sont pas respectées, ce qui permet le maintien de véritables cartels, en partie grâce à l'existence du système complexe des relations de *keiratzu*.

1.1.7 Monopoles, aides et marchés publics

Dans un grand nombre de pays, certains produits ne peuvent être achetés que par des organismes dépendant de l'État : vins et boissons alcoolisées en Suède ou dans de nombreux États des États-Unis et au Canada, gaz et électricité en France. Or, si les monopoles doivent à terme disparaître au sein de l'Union européenne, car ce sont des entraves à la libre concurrence et à la libre circulation des produits et des services, ce n'est pas le cas partout.

1.1.7.1 Marchés publics

La notion renvoie aux achats effectués par l'État, les collectivités publiques, locales et les entreprises publiques (EDF ou SNCF en France) [5]. Il est possible de les classer selon leur objet (fournitures, études, services), leur forme (marché de commandes, marché de clientèle, marché séparé) ou en fonction du mode d'établissement du prix (forfaitaire, unitaire ou en régie) et selon le secteur de l'économie (bâtiment, industriel).

Or, ces marchés représentent des sommes considérables : plus de 500 milliards de FRF pour la France, soit environ 12 % du PIB. Les proportions sont équivalentes en Allemagne.

Jusqu'à une période récente, ces marchés sont restés fermés et « chasses gardées » pour les entreprises nationales, et ils suivent des règles fort différentes selon les pays.

■ La France a un Code des marchés publics, institué en 1964, qui a mis en place la commission centrale des marchés (CCM) et l'Union des groupements d'achats publics (UGAP). La CCM est chargée de l'élaboration de la réglementation et a une mission d'information ; elle diffuse *Marchés Publics*, la revue de l'achat public. L'UGAP, transformée en EPIC en 1985, a pour rôle d'acheter et de vendre aux personnes publiques et aux organismes privés assurant une mission de service public.

■ En Allemagne, ces contrats de marchés publics sont considérés comme contrats de droit privé soumis à la compétence des tribunaux de droit commun. Les deux textes sont le VOB (*Verdingungsordnung für Bauleif*) de 1926 et le VOL (*Verdingungsordnung für Leistung*) de 1936, qui s'appliquent respectivement aux travaux et aux fournitures (ordonnances sur les marchés de travaux et de fournitures, voir [6]).

1.1.7.2 Aides et subventions

Les aides versées par les États sont diverses ; elles peuvent être directes, destinées à l'industrie (en France, citons les renflouements de Renault, Air France, du Crédit Lyonnais ou de Bull) ou à l'agriculture (en Europe, c'est la politique agricole commune ; aux États-Unis, un système d'aides versées aux *farmers* modifié en 1996). Il y a aussi les aides et incitations à l'export, les aides via la garantie des taux de change (Allemagne) et des crédits à l'export (COFACE, Hermes, Eximbank).

Hermes : organisme allemand d'assurance des risques politiques ; *Eximbank* : organisme américain qui voit son rôle s'accroître en matière d'assurance et de crédit export avec la politique « volontariste » du Président démocrate Clinton. L'objectif est de faire pencher la balance du côté américain au détriment des concurrents français ou italiens.

Aucun pays n'est innocent. Aux USA, la possibilité existe pour des sociétés associées à l'exportation d'être exemptées des dispositions *antitrust* (loi *Webb-Pomerene* de 1982 et Export *Trading company Act ETCA* de la même année). Ces dispositions constituent bien évidemment des aides à l'exportation et sont critiquées en tant que telles par les partenaires commerciaux des États-Unis, l'Union européenne (UE) en tête. Pourtant, celle-ci n'est pas plus « blanche ». En effet, si les articles 90 à 93 du traité de Rome interdisent les aides versées par les États et susceptibles de fausser le jeu de la concurrence communautaire, ces aides ne sont pas illicites, sous certaines conditions, si elles sont destinées à encourager l'exportation à l'extérieur de l'UE et elles sont autorisées si elles visent à favoriser un grand projet communautaire du type Airbus. Or, aucun de ces divers éléments n'est neutre et ils introduisent des distorsions dans la concurrence mondiale. Si l'on en croit le rapport annuel de l'OCDE, le coût de l'aide annuelle à l'industrie dans l'ensemble des 22 pays membres est estimé à 66 milliards de dollars en moyenne sur la période 1986-1989, soit 2,5 % par an de la valeur ajoutée totale de la production manufacturière. Le montant des subventions s'est aussi considérablement accru en pourcentage du PIB [7].

Pourtant, le GATT n'autorise et ne tolère les subventions que dans des cas bien précis :

— article 6 : des droits compensateurs sont autorisés uniquement quand il est établi que l'industrie nationale a subi un préjudice grave ;

— article 16 : toutes les subventions touchant les échanges doivent être notifiées au secrétariat du GATT.

En outre, depuis 1958, les parties contractantes doivent s'efforcer d'éviter le recours à des subventions à l'exportation pour les produits de base et supprimer les subventions pour les autres produits. Un **code des subventions** a été adopté au cours du Tokyo Round et compte plus de 25 signataires, dont les USA, l'Europe et le Japon. Ce code définit des critères permettant de déterminer les effets négatifs sur les échanges, il clarifie les procédures à suivre pour la mise en place des droits compensateurs et enfin, distingue, selon un système de feux tricolores, entre les subventions interdites (« feu rouge »), les subventions passibles de mesures compensatoires (« feu orange ») et celles qui sont autorisées (« feu vert »).

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

1.2 Remise en cause du libre-échange, le nouveau commerce international

Le commerce international a changé de nature depuis les années 80. Devant les profondes modifications et transformations à faire pour restructurer les activités économiques, certains n'hésitent pas à remettre en cause le libre-échange. Parallèlement, on assiste à la montée en puissance de blocs régionaux poussant le commerce international à prendre de nouvelle et multiples formes.

1.2.1 Les délocalisations

Les délocalisations consistent, pour le gestionnaire, à fabriquer là où cela revient le moins cher et à vendre où se trouve le pouvoir d'achat [8] [9]. Les délocalisations sont paradoxales, car si on a tendance à penser fuite d'emplois vers les pays en voie de développement, la situation a bien évolué ; des pays comme les USA profitent de délocalisations européennes ou japonaises et la France accueille aussi les délocalisations notamment japonaises, voire coréennes (téléviseurs *Daewoo* en France). Si les motivations des entreprises sont de contourner les barrières protectionnistes présentes ou à venir, celles-ci sont aussi des « cibles » très convoitées à coup de subventions par les États d'accueil, car créatrices d'emplois directement ou par les achats aux sous-traitants. D'autres mobiles sont aussi puissant : se rapprocher des marchés et bénéficier de coût réduits ; ainsi le coût de fabrication d'une voiture au Japon en 1980 était 2 000 $ moins élevé qu'aux USA ; en 1992, il était de 1 500 $ moins cher aux USA.

Les délocalisations ont des motivations diverses

- **La délocalisation pour des raisons de coût**

Selon la destination des biens produits dans les années 70, le motif était de profiter du faible coût de la main-d'œuvre, et de réexporter les marchandises vers les pays développés.

En 1993, le rapport Arthuis [8] [9] distingue trois vagues de délocalisation : textile, électronique/informatique et services (la troisième génération de délocalisation tend à se faire vers les pays de l'Est en matières agricole et agroalimentaire).

Le marché de la saisie de données (archivage, constitution de banques de données, numérisation de documents) est estimé à 50 milliards de dollars en l'an 2000 pour ensuite s'écrouler, estime-t-on. Mais pour le moment, il y a un besoin urgent de ce type de services et les bibliothèques, cartographes et collectivités locales font appel aux sous-traitants indiens ou asiatiques. Ainsi la TGB (Très Grande Bibliothèque) a confié la constitution de son catalogue à une société écossaise qui a elle-même « sous-traité le travail » à une société philippine. C'est aussi le cas pour les travaux de comptabilité ou les laboratoires d'essais : le TÜV (*Technische Überwachungsvereine*) allemand et le BSI (*British Standards Institute*) anglais peuvent ainsi s'implanter à l'étranger et contrôler sur place les produits fabriqués par le sous-traitant. La garantie est alors supérieur à celle que l'on peut obtenir *via* un accord avec un laboratoire d'essais local. C'est aussi imposer les normes et les manières de travailler dans un pays étranger, à terme favoriser l'industrie nationale.

- **La délocalisation pour des raisons de rapprochement de marché**

Si BSN monte une usine de biscuits en Chine, une de yaourts en Bulgarie, si Renault fabrique des voitures en Turquie dans son usine de Bursa et BMW s'installe aux USA et au Vietnam, ce n'est pas pour profiter de coûts de main-d'œuvre peu élevés, mais bien pour être présent sur des marchés en expansion.

Dans ses enquêtes sur les localisations d'entreprise, le *Financial Times* relève que les principales motivations de « relocalisation » des activités en Europe et aux USA sont :

« le besoin de réunir les fonctions de production, distribution et direction/gestion » afin de s'adapter aux deux grands marchés que constituent l'Europe et le grand marché nord-américain (cf. *Financial Times* des 11, 12 et 28 octobre 1993).

1.2.2 Commerce international et environnement

L'environnement a longtemps été totalement absent des conventions multinationales régissant les rapports internationaux : GATT, OCDE ou traité de Rome. Il existe néanmoins 17 **accords multilateraux** relatifs à la protection de l'environnement – généralement portant sur la faune ou la flore – et comportant des dispositions commerciales. Citons la CITES (*Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora*) ou le protocole de Montréal signé en 1987 et amendé en 1990 (relatif aux substances qui appauvrissent la couche d'ozone) ou encore la convention de Bâle, signée en 1989, mais non encore en vigueur faute d'un nombre suffisant de ratifications, sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux.

En ce qui concerne les **normes nationales** adoptées par les États pour protéger l'environnement, elles doivent respecter les principes fondamentaux du GATT (OMC, Organisation Mondiale du Commerce depuis 1995), s'ils en sont membres et en particulier le principe de non-discrimination. Plusieurs affaires opposant les USA au Mexique ou au Canada ont ainsi été portées devant le panel compétent du GATT [10].

En Europe, l'article 30 du traité de Rome « interdit les mesures d'effet équivalent à des restrictions quantitatives à l'importation ». C'est par référence à cet article que furent jugées les mesures nationales destinées à protéger l'environnement. La CJCE a eu l'occasion de se prononcer à deux reprises, dans deux affaires opposant la Commission au Danemark puis à la Belgique et a pu affirmer la primauté de la protection de l'environnement sur la libre circulation des marchandises.

Remarque : l'ordonnance Töpfer met à la charge des acteurs économiques l'entière responsabilité de la collecte, du tri et du recyclage des emballages. Ainsi seuls les produits dont l'ensemble des composants est recyclable pourront à l'avenir être commercialisés en Allemagne, une obligation de reprise des emballages de transport est imposée aux fournisseurs et obligation est faite aux distributeurs d'offrir la possibilité aux consommateurs d'ôter les « suremballages » superflus lors de l'achat.

En Europe, la protection de l'environnement s'est mise en place en deux étapes :

- la première fut l'article 130R ajouté en 1987 et qui définit quatre grands principes :

— préserver, protéger et améliorer la qualité de l'environnement ;
— contribuer à la protection de la santé humaine ;
— assurer l'utilisation prudente et rationnelle des ressources humaines ;
— rendre les pollueurs financièrement responsables des dommages causés à l'environnement (principe du « pollueur = payeur » en vigueur aussi aux USA) ;

- la seconde étape fut le traité de Maastricht qui compléta et renforça l'idée que la croissance économique et sociale ne pouvait se faire qu'en respectant l'environnement. Les nouvelles dispositions visent à intégrer obligatoirement les conditions requises en matière d'environnement dans les autres politiques communautaires.

Deux textes nationaux ont été soumis à l'examen des institutions communautaires : l'ordonnance Töpfer de 1991 en Allemagne et le décret Ségolène Royal adopté en août 1992 en France à la suite de l'affaire des déchets médicaux contaminés mêlés aux ordures ménagères importées d'Allemagne, pour être mis en décharge en France. Il semblerait que, dans la hiérarchie des principes, la protection de l'environnement l'emporte sur la liberté du commerce.

L'historique des mesures proposées et parfois adoptées en matière d'emballage témoigne de la difficulté de concilier les objectifs opposés que se sont assignés les instances communautaires :

— éviter la prolifération des réglementations susceptibles de constituer des entraves à la libre circulation des produits du fait de leur emballage ;
— réduire le volume des emballages ;

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

— établir au niveau européen une politique de récupération et valorisation des déchets d'emballage ;

— prévoir des interventions à tous les niveaux – du berceau à la tombe – de la vie de l'emballage.

En fait, il n'y a pas encore d'attitude commune réellement des pays européens en matière d'emballage.

■ **Un autre exemple** des liens étroits entre libre-échange et environnement fut la difficulté qu'eut le président Clinton de faire ratifier l'« Alena » (Accord de libre-échange nord-américain) par le Congrès. Les lobbies opposés à l'accord l'étaient soit en raison des risques pour l'emploi, soit en raison de l'impact de l'accord en matière d'environnement. Trois organisations écologiques se sont opposées au texte initial et ont intenté une action gagnée en première instance en juin 1993, mais rejetée en appel.

La dimension environnement doit maintenant être prise en compte aux niveaux interne et international. Mais cette stratégie consiste aussi à savoir tirer parti de ces contraintes pour les transformer en parts de marché et/ou en amélioration de l'image de marque de l'entreprise.

1.2.3 Échanges compensés

Le chiffre des échanges s'est élevé en 1994 à 4 000 milliards de dollars (4 800 avec les services) dont environ 10 % à 12 %, par le moyen de la **compensation** (le GATT, le FMI et l'OCDE l'estiment à moins de 5 % (5), certains opérateurs à 30 %). Une certaine de pays la pratiquent aujourd'hui alors qu'ils étaient seulement une quinzaine en 1970. Les échanges compensés représenteraient 20 % des exportations américaines, selon le responsable de l'*American Countertrade Association* à St Louis (200 membres environ). La compensation est un phénomène en pleine expansion, que tous les acteurs économiques reconnaissent comme durable et inéluctable. Désormais, il faut compter avec elle, ce qu'admettent les entreprises, les sociétés de commerce international mais aussi les pouvoirs publics.

Définition

La **compensation**, ou **échanges compensés**, est une transaction commerciale par laquelle un vendeur est contraint, pour obtenir un marché, d'acheter ou de faire acheter des biens ou des services d'un pays client. Cette opération est fondée sur la **réciprocité** (définition de M. Jacques Cresson, président de l'Aceco).

(5) Ces organismes ont tendance à sous-estimer l'importance des échanges compensés qui devraient, selon leur point de vue, disparaître. La compensation est, en effet, loin de l'idéal de libre-échange.

1.2.3.1 Les diverses formes de compensations

L'Aceco (Association pour la compensation des échanges commerciaux) établit une classification entre :

— les compensations commerciales, dans lesquelles on range le troc (*barter*) et le contre-achat ;

— les compensations axées sur l'achat pour valoriser ce dernier ;

— les compensations industrielles : achat en retour, *buy-back*, offsets et *joint-ventures* ;

— les compensations financières, notamment les accords de *clearing*, les opérations de *Switch*, le *Swap* sur dettes (ou conversion sur dettes) et le *leasing* (crédit-bail).

On peut aussi distinguer selon que la compensation est :

— **anticipée ou non** : la première est constituée d'achats, de sous-traitances ou de services dont la réalisation précède des exportations prévisionnelles pour lesquelles une contrepartie est envisagée ;

— **interne ou externe** (c'est-à-dire par des intermédiaires) : la première désigne la situation dans laquelle la société exportatrice peut assumer elle-même les obligations de compensation qu'elle a contractées, sans faire appel à un tiers ; sinon on parle de compensation externe.

Le tableau 5 définit les principaux termes utilisés.

1.2.3.2 Les offsets

L'*offset* est un aspect moins connu de la compensation car plus récent, et qui représente, selon une estimation contestée de la *Bank of America*, environ 1/4 des opérations de compensation (la moitié étant constituée par le contre-achat). Il met en présence des sociétés de pays développés dans le cadre d'une coopération industrielle. Les pays acheteurs, que ce soit la France, l'Espagne, la Finlande ou le Canada ont des besoins de créations d'emplois et des problèmes d'équilibre des balances de paiement. Il est donc essentiel qu'une vente importante à destination de ces pays fasse travailler l'économie locale en permettant l'acquisition de technologie, en créant des emplois et des exportations futures. Ainsi les Américains ont remporté l'appel d'offres « du siècle » auprès des Belges parce qu'ils ont assuré, en contrepartie de leur vente de matériel militaire, des achats de biens pour une valeur trois fois supérieure au montant des matériels américains vendus. Il en est de même dans les projets mixtes de développement dans les Émirats : 60 % du montant total de la vente doivent être investis localement. Cette préférence pour les retombées se traduit bien dans les chiffres : les offsets représentent actuellement plus de 40 % du montant des échanges compensés effectués par la France contre 24 % en 1986. Parallèlement, le recours au contre-achat a vu sa part diminuer, passant de 55 % en 1986 à 35 % aujourd'hui (estimations *Bank of America*).

1.2.3.3 Les détournements de la compensation

Du fait de la surenchère suscitée par les acheteurs et acceptée par les vendeurs, la pratique des « compensations sans garantie », c'est-à-dire avant contrat, se développe. L'exemple est la **valorisation des achats**.

Les principaux grands pays industriels dont la France, grands acheteurs, ont pris conscience qu'ils pouvaient tirer profit de leurs achats à l'étranger, pour favoriser, en retour, leurs ventes à l'étranger. C'est pourquoi la plupart d'entre eux, de manière officielle ou non, imposent une obligation d'achat en contrepartie, de la part des vendeurs. Il s'agit d'un « achat valorisé ». Par exemple, l'achat d'un équipement est dépendant de l'obtention du fournisseur d'un certificat de contre-achat des autorités de tutelle du pays vendeur. Ce certificat sera transféré ultérieurement à un fournisseur français ou étranger qui se verra imposer la même obligation de la part du pays vendeur.

Exemple : pour installer le TGV en Espagne, GEC-Alsthom dut acheter deux entreprises de fabrication de matériel ferroviaire, lesquelles devaient bénéficier des transferts de technologie nécessaires à la réalisation de la commande, y compris l'achat à Siemens, son concurrent direct, de la technologie des moteurs asynchrones.

1.2.3.4 Les partenaires de l'entreprise et règles d'or

Les opérations de compensation sont complexes et difficiles, elles sont accessibles au PME/PMI dès que le montant de l'opération envisagée est supérieur à 1 MF, mais nécessitent des spécialistes, une stratégie claire, un montage financier très précis.

Il est nécessaire de consulter en priorité les partenaires français (tableau 6) susceptibles de piloter l'opération. Certains sont institutionnels, Aceco (en priorité) ou DREE, d'autres sont des Sociétés de commerce international auxquelles font appel les entreprises qui n'ont pas de cellule intégrée.

1.2.3.5 Les précautions juridiques minimales

La première précaution est de ne laisser en aucun cas l'initiative de l'opération au pays demandeur de contre-achat ou de compensation. Ainsi, de nombreuses entreprises françaises ont conclu des accords incluant la compensation avec des sociétés

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 5 – Les principales modalités de compensation

Termes utilisés	Définition, explications
Barter ou *troc*	Échange de produits contre produits sans transfert de devises, avec échange de lettres de garantie quand c'est possible. Si l'opération est importante, elle peut s'accompagner de l'ouverture d'un compte *trustee* qui sert à collecter les fonds nés de l'achat et nécessaires au règlement de l'exportation. C'est un compte bloqué, rémunéré et affecté irrévocablement au paiement de l'exportateur. Le compte *trustee* est régi par le droit anglo-saxon.
Buy-back ou achat en retour	Convention par laquelle le vendeur s'engage à racheter à son client des produits fabriqués grâce à l'équipement ou au savoir-faire exporté dans le cadre du contrat principal. Il y a achat en retour lorsque les produits de contrepartie sont fabriqués à l'aide des moyens de production exportés.
Contre-achat ou achat en contrepartie	Convention par laquelle le vendeur s'engage à acheter à son client (ou à un tiers accepté par lui) des produits pour un montant correspondant à un pourcentage convenu du contrat d'exportation.
Offset	Forme de compensation industrielle dans laquelle le pays importateur demande à participer lui-même à la production du bien qu'il achètera. Ces compensations se traduisent par des opérations de coproduction, de sous-traitance ou de transfert de technologie que l'Aceco regroupe sous le nom d'offsets directs (*related offset*). Ils peuvent être assortis d'offsets indirects (*unrelated offset*), c'est-à-dire non directement liés au bien vendu, sous forme de contre-achat ou de barter. Les offsets s'appliquent en général à des échanges de montants élevés, dans des secteurs à haute valeur ajoutée technologique, comme l'armement ou l'aéronautique. Ils concernent essentiellement des opérations menées par des pays développés entre eux. On parle alors de **valorisation**.
Pré-compensations ou compensations anticipées	Achats de « bonne volonté » pour lancer l'opération longtemps à l'avance par la création ou l'addition de nouveaux courants d'échanges. Il y a achat avant d'être obligé d'acheter. Ces achats anticipés ne peuvent néanmoins garantir l'obtention du marché.
Valorisation des achats	C'est l'utilisation par une entreprise de ses achats à l'étranger en règlement des compensations nées ou à venir correspondant à ses ventes ou à celles de sociétés tierces.
Switch sur clearing	Accord bilatéral intergouvernemental par monnaie de compte. Chacune des banques centrales des deux pays signataires d'un accord de *clearing* ouvre dans ses livres un compte de *clearing* en une monnaie de compte convertible convenue entre les signataires. Les exportateurs s'appuient sur cet accord par l'intermédiaire de la banque centrale. À l'échéance, les comptes doivent être équilibrés, et tout solde créditeur doit faire l'objet d'un rééquilibrage, sauf s'il a été convenu que le solde fasse l'objet d'un transfert en devises convertibles. Opération triangulaire consistant à transférer à un tiers des droits d'achat. Il permet de payer des importations grâce à des créances détenues sur le pays tiers avec lequel existe un accord de *clearing*.
Dis agio	C'est le coût de la compensation. Dans son acception étroite, ce terme désigne la commission versée par l'exportateur à une société tierce qui le libère de tout ou partie des obligations de compensation qu'il a contractées. Le *dis agio* au sens large, représente la différence entre tout ce qui devrait être le prix final du produit exporté et ce qu'il est en réalité ; cette différence est fonction du produit proposé : 1 % pour une matière première jusqu'à 10 % pour un produit manufacturé. Il est toujours à la charge de l'exportateur. Normalement, une opération de compensation est rentable à partir de 1 MF.

chinoises. Ces dernières ne disposant pas de compétences nécessaires, les accords ne seront jamais mis en œuvre.

Pour la rédaction du ou des contrats de compensation, outre les précautions et clauses classiques, il faut insérer des dispositions bien spécifiques. Au départ, il est possible de s'inspirer des contrats-types qui existent (cf. ONU). De même, l'Aceco peut prêter son assistance et proposer des modèles qui permettent à l'entreprise et à son conseil de rédiger le texte définitif.

Sauf pour le troc, il faut deux contrats distincts, le contrat principal et le contrat définissant les obligations de contrepartie afin de le mettre en conformité avec les exigences de la COFACE.

Les précautions juridiques s'ajoutent aux autres : montage financier, exécution de l'obligation de l'entreprise du pays tiers avant livraison chaque fois que c'est possible, précautions d'approvisionnement, assurance de la disponibilité de ce qui est promis.

Les règles d'or d'un contrat de compensation en résumé [12] :

— envisager la compensation le plus en amont possible de l'opération pour pouvoir budgéter les coûts ;

— évaluer la capacité de l'entreprise à gérer l'opération ;

— définir sa stratégie en fonction du pays : la compensation est-elle un moyen de financer ponctuellement un « coup » ou fait-elle partie d'une stratégie à long terme sur un pays cible ? Le montage financier ne sera pas le même dans le deuxième cas, peut-être cela vaut-il la peine de serrer les marges s'il s'agit de s'assurer un ticket d'entrée, dans une entreprise ou un pays ;

— s'entourer de spécialistes et identifier le bon partenaire ;

— ne pas s'engager sans être sûr d'avoir un acheteur (certains « produits » sont invendables) et se méfier de sa capacité à évaluer un produit que l'on ne connaît pas ;

— suivre l'opération de bout en bout et assister aux négociations avec le *trader* ;

— s'assurer de la faisabilité pratique de l'opération, à savoir, être livré ;

— ne pas chiffrer sa proposition avant d'avoir rencontré le banquier et le *trader* et soigner le montage financier.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

1.3 Les nouvelles formes de commerce international

1.3.1 Les transferts de technologie

Avant la Première Guerre mondiale et après, l'Europe transféra massivement ses technologies dans le monde entier. La Seconde Guerre mondiale montra la supériorité technologique et technique des États-Unis qui acceptèrent de la mettre en partie à disposition de l'Europe, notamment sous la forme du Plan Marshall. Avec le développement des communications, les transferts de technologie et de savoir-faire sont devenus une donnée de l'époque actuelle entre pays riches et pauvres et de plus en plus entre pays industrialisés.

L'ONUDI définit la technologie comme « l'ensemble des connaissances, de l'expérience et des compétences nécessaires pour la fabrication d'un produit et pour la création d'une entreprise dans ce but ». Le transfert de technologie, s'il n'est pas un contrat « clé en main », est plus qu'un simple transfert de savoir-faire.

Un transfert de technologie comprend :
— une cession ou une concession de licence de brevet ;
— un transfert de savoir-faire ;
— la formation du personnel ;
— la fourniture d'une assistance technique sur place.

Tableau 6 – Les partenaires de l'entreprise, en France

Partenaires	Rôle
La cellule compensation de la DREE (Direction des Relations Économiques Extérieures).	Mise en place en 1984, elle accomplit un gros travail d'information et de surveillance. Sa mission est de valoriser les achats faits par la France de façon qu'ils puissent être mis en regard de demandes de compensation. Il s'agit d'obtenir que les entreprises privées ou publiques soient libérées de leurs obligations de compensation par leurs achats dans les pays qui l'imposent.
L'Aceco (ou Association pour la compensation des Échanges commerciaux).	Créée en 1977, elle a une triple mission : informer, conseiller et former. Elle publie une revue trimestrielle *Aceco-Info* ainsi que des études régionales et par pays, organise des réunions d'informations mensuelles destinées à ses membres, pour leur permettre d'acquérir des compétences techniques, et de constituer un utile de relations. Lorsque l'entreprise a besoin de savoir à qui s'adresser, l'Aceco l'aide à trouver l'opérateur adéquat, importateur, trader (1), spécialiste par pays, par produit (pays de l'Est, matières premières agro-alimentaires, pays en développement, métaux non ferreux, par exemple). Selon l'Aceco la forme de compensation la plus courante, précédemment le contre-achat, deviendra le troc pour les PECO, chaque entreprise devant équilibrer ses comptes sans apports ou subventions du gouvernement et selon les règles de l'économie de marché. Il permet de se fournir en biens et technologies de façon ponctuelle avec un impact minime sur les finances de l'entreprise.
Les banques.	Elles peuvent apporter des services variés à différents niveaux et stades d'opération : recherche d'informations, conseils lors des négociations, assistance lors de la rédaction du contrat de contrepartie ou émissions de cautions. Quelques-unes avaient mis sur pied une cellule compensation, mais la plupart ne conservent que leur département négoce international (Crédit Lyonnais, BFCE, Indosuez).
Les assurances et la COFACE (Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur).	Plusieurs risques peuvent être couverts par la COFACE, notamment le risque de non-récupération du *dis agio* lié aux opérations de contra-achat anticipé (2)
Les sociétés de commerce international (SCI).	Leur activité consiste à effectuer des transactions (d'achat, de vente, d'échange) sur des marchandises ou services qu'elles ne produisent pas elles-mêmes, entre deux ou plusieurs pays. On distingue : — les « grandes » qui ont atteint une masse critique et dont l'existence remonte souvent à l'époque coloniale (SCOA, CFAO, récemment entrée dans le groupe Pinault) ; — les traders spécialisées dans une ou plusieurs matières premières (Minemet ou Louis Dreyfus) ; — les filiales spécialisées de grandes entreprises, Arcon Manufacturing ou Monsanto aux États-Unis, Péchiney World Trade, Rhône Poulenc (OMC) dont certaines deviennent de véritables SCI lorsqu'un pourcentage élevé de leurs opérations est effectué pour le compte de sociétés extérieures au groupe ; — et un grand nombre d'autres sur lesquelles il est préférable de s'informer avant de traiter (3). Les sociétés spécialisées dans la compensation se confondent aujourd'hui presque toujours avec les SCI qui ont intégré ces opérations dans le cadre plus large de leurs activités de négoce. À toutes ces sociétés, il faut ajouter les grandes sociétés étrangères allemandes, néerlandaises, danoises, voire japonaises avec lesquelles les entreprises françaises ont peu l'habitude de traiter.

(1) Rappelons que l'on distingue deux types de traders, les traders purs qui se contentent de placer la marchandise et de rechercher les filières « repreneurs » et les compensateurs qui jouent un double rôle (placer + aider).
(2) Avec des limites bien précises :
Cf. *Guide des appuis* publié par le CFCE (Centre français du commerce extérieur).
(3) La CGI (Confédération française du commerce de gros inter-entreprises et du commerce international) a pour mission d'organiser la profession et de faciliter les contacts entre industriels et SCI.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Il s'agit donc de l'association de plusieurs contrats internationaux.

En fait, en cette fin de siècle, la plus grande partie des activités d'internationalisation comporte un transfert de technologie à un titre ou à un autre.

Le tableau 7 montre la hiérarchie des opérations internationales, depuis l'exportation simple jusqu'à la cession d'une entreprise avec tout son savoir-faire.

Tableau 7 – Les diverses activités internationales

Activité de vente et d'exportation de produits	• Exportation directe de produits • Exportation indirecte de produits par circuits de commercialisation plus ou moins bien contrôlés • Exportation par le biais de filiale commerciale
	• Vente avec valeur ajoutée dans le pays par filiale industrielle • Vente par un réseau de franchise • Concession de licence de marque pour des produits déterminés • Vente et/ou fabrication avec constitution de joint-venture avec un professionnel local
Activité de transfert contrôlé de technologie	• Concession de licence de brevet • Vente de savoir-faire
Activité de cession définitive de technologie	• Transfert de maîtrise industrielle • Transfert de technologie • Vente de conseils industriels • Vente de formation et recherche
	• Vente de brevet • Vente de savoir-faire • Vente de techniques sous forme d'équipements • Vente d'équipements « clés en main » • Vente de l'entreprise avec ses techniques et sa marque

Suivant les cas et les époques, une stratégie sera préférée à une autre.

Les transferts de technologie ont longtemps été rendus difficiles du fait de réglementations trop sévères. Ainsi, les lois restrictives des pays d'Amérique Latine, entre les années 60 et la fin des années 80, aboutissaient à une appropriation automatique de la technique par la collectivité nationale dès l'instant qu'un contrat était passé. De plus, l'autorité nationale s'arrogeait le pouvoir de fixer les redevances et autres paiements en devises, que l'entreprise locale était autorisée à payer. Il y avait donc un risque politique que les entreprises occidentales ne voulaient pas prendre dans la plupart des cas.

La libéralisation actuelle a aboli la plupart des mesures restrictives, et, associée au règlement global de la charge de la dette nationale, a permis un redémarrage des transferts de capitaux et de technologies. Par ailleurs, les transferts de technologie sont très souvent associés à des partenariats.

1.3.2 Les partenariats

Sous le terme « **partenariat** », on regroupe des activités intermédiaires qui ne sont ni de l'exportation, ni de l'implantation, et qui incorporent le plus souvent des transferts de technologie. Elles se développent de plus en plus et sont de différents types. Mais le cadre contractuel et les critères de succès sont globalement les mêmes quels que soient le pays et l'activité considérés.

La coopération recherchée peut être de nature commerciale, financière, technique, technologique ou mixte. Les motivations commerciales sont très fréquentes : meilleure maîtrise de la politique commerciale, accès au marché local ou au réseau de commercialisation. Le partenaire étranger apporte généralement une aide logistique et pour mettre les produits aux normes de consommation locales. Dans certains cas, l'association avec une entreprise locale permet de soumissionner aux appels d'offres des collectivités publiques avec quelques chances de succès. De même, le partenaire apporte souvent une vue plus objective de la concurrence existante.

Les avantages seront de nature technique lorsqu'il s'agit de produire en commun (minicars dans l'accord entre Peugeot et Fiat), ce qui aboutit à des économies d'échelle et à une production à moindre coût, ou encore lorsqu'il y a échange croisé de technologies ou une section de recherche et développement commune.

Ces activités sont devenues incontournables dans tous les pays, ce qui explique que la plupart des législations tendent à les favoriser, comme c'est le cas en Europe, par la mise en place de réseaux de type « BC Net » (*Business Cooperation Network*), dont la mission est de mettre en contact des partenaires éventuels. C'est le cas aussi aux États-Unis dont la législation favorise les joint-ventures de recherche et développement, depuis la loi de 1990, *National Cooperative Research Act*.

1.3.3 Mettre au point une stratégie d'internationalisation

Il sera rappelé ici quelques grands axes de réflexion (tableau 8) montrant la corrélation entre les éléments de stratégie les plus importants et les facteurs favorisant, défavorisant ou interdisant l'internationalisation. Dans la pratique, les conclusions doivent être nuancées les unes par rapport aux autres. Plus les contraintes et les données seront nombreuses, plus la stratégie à envisager sera précise. Mais un fait est certain, si l'entreprise veut s'internationaliser, **la majorité des facteurs doivent être favorables**.

Les résultats de cette analyse délimitent les stratégies sur des marchés qu'il faut ensuite choisir.

1.3.4 Déterminer quel produit, quelle technologie, sur quel marché ?

Selon l'activité envisagée : exportation, implantation, transfert de technologie, partenariat, l'analyse portera plus spécifiquement sur le produit et les conditions de vente ou sur la validité du partenaire identifié ou à identifier. À ce niveau stratégique, deux questions s'interpénètrent : sur quel type de produit ou quelle technologie doit-on appuyer son activité internationale ? et dans quel pays ?

1.3.4.1 Choisir un type de produit et une technologie

Si l'on garde à l'esprit les caractéristiques des échanges actuels, il en ressort que les chances d'internationaliser un produit sont d'autant plus fortes que ce produit a déjà un marché prospère et est innovant. Quelques grandes règles générales peuvent être dégagées.

■ Plus un produit contient de technologie, plus il intègre de matière grise (recherche, savoir-faire, organisation), plus le produit peut être vendu cher et plus il a de chance de faire l'objet de transfert de technologie. Moins le produit contient de matière grise, moins il est vendu cher : ceci aboutit à vendre cher les produits nouveaux, et à acheter bon marché les produits traditionnels.

■ Plus une entreprise délocalise sa production, mieux elle maîtrise le processus de commercialisation en amont et en aval. Elle peut ainsi consacrer une part importante de ses ressources à la maîtrise des circuits de commercialisation, gage essentiel de son développement futur et de sa capacité de résistance à la concurrence. Le coût des investissements est réduit car la grande société, en apportant sa caution et son engagement d'achat, permet à l'entreprise

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 8 – Facteurs de stratégie d'internationalisation

Éléments de stratégie	Facteurs de décision		
	Facteurs favorisant la stratégie d'internationalisation	**Facteurs défavorisant la stratégie d'internationalisation**	**Facteurs interdisant la stratégie d'internationalisation**
Contexte institutionnel et légal	• politique industrielle, • aide à la recherche et développement, • politique de formation,	• État centralisateur dont dépend toute décision, • contrôle des changes,	• fiscalité rendant difficile ou impossible le rapatriement des capitaux,
Technologie de l'entreprise et moyens de production	• bonne technologie, ou technologie de pointe, • équipement très moderne, • détention d'un savoir-faire technique pouvant être vendu, • capacités disponibles pour exporter, • économies d'échelle par rationalisation et délocalisation des centres de production, • normes utilisées en vigueur dans les industries les plus modernes,	• capacité de production en voie de saturation, • matériel de production à renouveler, • productivité insuffisante, • part de main-d'œuvre trop importante dans le coût de revient, • priorité à l'investissement pour améliorer la position concurrentielle,	• capacité de production saturée, • matériel obsolète, • normes incompatibles,
Capacité de financement	• trésorerie aisée, • marges confortables, • investissements autofinancés,	• trésorerie s'appuyant sur des crédits fournisseurs, • part importante de crédits bancaires, • échéances rapprochées de remboursement de prêts à moyen et long termes proches,	• trésorerie insuffisante ou insignifiante, • marges faibles,
Situation humaine	• collaborateurs techniquement bien formés, disponibles et suffisamment avertis des difficultés des activités internationales, • expérience préalable de l'international, • voyages et contacts avec la profession et les concurrents étrangers,	• pas ou peu d'expérience sur les marchés extérieur, • peu de relations avec des intermédiaires du commerce international, • peu de collaborateurs disponibles et ayant une qualification suffisante	• aucun collaborateur ne disposant de la moindre qualification, • aucune couverture sur les marchés extérieurs, • aucun collaborateur ne s'exprimant dans une langue étrangère,
Éléments favorables ou défavorables sur le marché envisagé	• ouverture nouvelle, • marché en expansion, • pays de l'Union européenne, • pays d'Asie de l'Est et du Sud-Est,	• produit largement importé sur le marché envisagé, • produit non fabriqué en France ou en Europe, • pays très endetté,	• situation politique instable, balance des paiements lourdement déficitaire, pouvant empêcher le rapatriement des bénéfices ou des redevances
Produit	• valeur ajoutée importante ou très importante, • courbe de vie en phase de développement, de saturation, voire de déclin	• phase de lancement sur le marché national, • faible valeur ajoutée	• produit encore trop nouveau pour être rentable sur un autre marché, sauf s'il est de haute technologie, • produit pondéreux, sauf à vendre la technologie, • besoin en voie de disparition
Situation sur le marché intérieur	• marché en développement ou en maturité, apportant une bonne trésorerie, • part de marché importante, • références utilisables	• marché nouveau, il faut consacrer toutes ses forces sur le marché intérieur, et attendre une situation stabilisée	• mauvaise situation commerciale
Concurrence intérieure	• faible ou peu agressive, laissant des marges suffisantes,	• concurrence agressive laminant les marges (ce facteur peut pousser à l'implantation dans un pays où la concurrence est moins rude)	• produits de substitution plus évolués et moins chers

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 9 – Typologie des possibilités d'internationalisation d'un produit en fonction de son niveau technologique

Caractéristiques	Produit de haute technologie, produit nouveau	Produit semi-fini, produit ancien	Matière première produit agricole
Caractéristiques générales	• beaucoup de matière grise et de recherches, • technologie, savoir-faire, protégés par secret ou brevets	• matière grise importante, mais connue, • capitaux de mise en œuvre nécessaires	• peu ou pas de matière grise à la production, • capitaux d'exploitation nécessaires, • technologie importée
Prix de vente	• prix élevés, • marges élevées, • redevances de cession de licence de brevet, • marges de transfert de technologie	• prix compétitifs, s'abaissant relativement avec le temps, • marges faibles	• prix fonction des besoins des acheteurs, • loi de l'offre et de la demande, • prix pouvant descendre en dessous du prix de revient, • produits subventionnés
Concurrence	• faible ou très faible, • concurrence entre technologies	• importante par le prix	• importante ou très importante, • concurrence par l'offre
Termes de l'échange du pays producteur ou d'origine pour ce type de produit	• très favorable, • rente de situation	• plutôt favorable, • situation fonction de la conjoncture	• défavorable à court, moyen et long termes
Balance des biens et services du pays producteur ou d'origine pour ce type de produit	Positive ou largement positive	Difficultés d'équilibre	Déséquilibre

fabricante d'obtenir les crédits nécessaires. De plus, ces investissements sont souvent aidés par les collectivités locales. Le pays producteur devient alors sous-traitant, avec des coûts de main-d'œuvre inférieurs.

Un produit est donc internationalisé en fonction de sa spécialité, du niveau de développement du pays, de son niveau technologique (tableau **9**).

Ces caractéristiques sont à nuancer selon le type de produit et la technologie. Mais plus le pays ou l'entreprise possède de produits de haute technologie, meilleure est sa position concurrentielle internationale.

1.3.4.2 Classement des pays en fonction du niveau technologique

Plus le niveau technologique du produit est élevé, mieux il peut se vendre. Mais compte tenu de leurs capacités à réunir l'information et à l'exploiter, de leurs capacités en recherche pure, en recherche et développement, et naturellement des capacités industrielles, techniques, financières et en services de toutes sortes, certains pays sont mieux placés que d'autres pour réussir sur les marchés internationaux comme le montre le tableau suivant :

Haut niveau technologique permettant une indépendance totale et une meilleure productivité	États-Unis, Japon, Allemagne
Haut niveau technologique permettant une intégration dans les pays précédents	Belgique, Canada, Grande-Bretagne, France, Italie, Pays-Bas, Russie, Suède, Suisse
Niveau technologique atteint permettant un développement à partir de capacités propres et grâce à des apports des pays précédents	Espagne, Portugal, Norvège, Finlande, autres États de l'Europe de l'Ouest, Europe de l'Est, Australie, Nouvelle-Zélande, Brésil, Afrique du Sud, Corée du Sud, Formose, Mexique, Argentine, Venezuela, Inde, Chine

Dans un pays déterminé, il est nécessaire d'adopter une stratégie produit face à la concurrence.

1.3.5 Quelle stratégie produit face à la concurrence internationale ?

L'approche de la stratégie produit par l'analyse du cycle de vie du produit permet de déterminer des priorités. Elle nécessite de prendre en compte plusieurs facteurs.

- **Nature de l'environnement** : il doit y avoir adéquation entre d'une part les capacités internes et d'autre part les possibilités et menaces du marché, l'hostilité pouvant provenir des concurrents ou de la mauvaise image du pays d'origine ou de l'entreprise.
- **Capacités de l'entreprise** : en cas de forte capacité compétitive, une stratégie agressive peut être choisie, défensive si les atouts sont minces.
- **Objectifs de la direction** : quelle part de marché conquérir ou garder et avec quels produits ?
- **Analyse du portefeuille produits** : pour chaque produit, une analyse est faite dans le cadre d'une vision globale.

L'analyse par le cycle de vie du produit n'est pas une panacée. Toutefois, elle facilite la préparation et la planification des actions stratégiques articulées dans le temps, dont les principales caractéristiques sont résumées dans le tableau **10**.

Un tel tableau est une aide à l'allocation des ressources techniques, humaines et financières. Une stratégie peut en être déduite en fonction de la position concurrentielle de l'entreprise sur le marché considéré (tableau **11**).

Les contraintes économiques et de concurrence pèsent lourdement sur les possibilités offertes d'implantation sur un marché extérieur. Pour diminuer ces coûts et augmenter les chances de réussite, de nombreuses entreprises tentent de trouver un partenaire susceptible, soit de fabriquer tout ou partie et commercialiser, soit de commercialiser seulement les produits. Le plus souvent, mieux vaut s'allier avec un concurrent potentiel et obtenir une participation à une part de marché qu'être absent ! Mais les conditions d'un bon partenariat sont complexes et difficiles à mettre en œuvre.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Exemple : Peugeot cycles a une très forte position concurrentielle sur le marché français, une bonne position en Italie et en Espagne. Honda a donc préféré monter une joint-venture avec Peugeot sous la forme d'une participation au capital, lui céder sa technologie des moteurs de scooters, plutôt que de heurter de front un éventuel concurrent sur son propre marché national.

2. Intégration des différences culturelles

« Le problème des différences culturelles n'est pas qu'elles provoquent des désaccords ; en fait elles produisent plutôt des malentendus. Et contrairement aux désaccords qui sont visibles, et que nous essayons de régler, le vice des malentendus est qu'en général nous ne savons même pas qu'ils existent »... « Ces malentendus sont rarement décelés pendant la phase de discussion et de planification, mais au moment de la mise en œuvre, le poids des lacunes se fait cruellement sentir » (6).

(6) M. Lachmann, directeur général du groupe Steelcase Strafor, « International : le défi des cultures différentes », cité par Irène Rodgers. *Harvard-L'Expansion* automne 88.

Irène Rodgers notait dans le même article que les entreprises internationalisées étaient :

— plus proches du marché ;
— plus créatives,

ce qui résultait d'une meilleure communication.

Les malentendus permanents entraînent des décisions plus lentes, des difficultés pour obtenir un consensus, sans parler du grave problème de langue ! Tout ceci débouche sur une moindre productivité de l'organisation tout entière. De plus, les différences de perception sont de plus en plus sensibles à mesure que l'on descend les échelons hiérarchiques.

Les équipes multiculturelles ont plus de difficultés pour communiquer, car la communication est un acte culturel en soi, impliquant la mise en ordre d'un « chaos » pour que deux parties puissent partager le même langage, afin que les messages soient compris de la même manière.

La compréhension de la culture de l'interlocuteur est donc une donnée fondamentale.

Tableau 10 – Actions stratégiques en fonction de la phase du cycle de vie du produit

Actions à prévoir	Phases du cycle				
	I Mise au point	II Lancement	III Développement	IV Maturité	V Déclin
Analyse de la situation du marché	encore inexistant	très fortement croissant, acheteur innovateur à convaincre	fortement croissant, acheteur précoce, le groupe s'élargit	marché de masse faiblement croissant ou en renouvellement, acheteur banal	en régression, acheteur tardif
Priorités	recherche et développement	industrialisation, qualité du produit, communication	production, qualité, communication, distribution	marketing et distribution	marketing et finance
Recherche et développement	adaptation au marché	améliorations techniques	adaptation du produit suivant	variantes, réduction des coûts,	abandon de toute recherche
Production	mise au point des procédures et standards, faible production	montée en puissance des équipements, sous-traitance	centralisation de la production séries longues	recherche de réduction des coûts	sous-traitance, réduction de la production, constitution d'un stock de pièces de rechange
Communication et marketing	argumentaire, présentation aux professionnels, communiqués de presse	incitation à l'essai, publicité sur le produit et la marque, commissions aux vendeurs	primes et réductions de prix, publicité de marque, primes d'objectifs aux vendeurs	promotion et publicité intenses, primes d'objectifs	seules commissions aux vendeurs, suppression des promotions
Transport et logistique	conditionnement en fonction des possibilités de transport	mise au point et mise en route de la logistique	améliorations, notamment dans le stockage	recherche de productivité, stockage réduit	réduction du stockage
Financement	recherche, début de production	matériel de production, publicité et promotion, stockage, crédit clientèle	publicité et promotions, matériel de production, stockage, crédit clientèle	publicité et promotion, réduction des coûts de stockage	réduction des coûts de stockage
Prix de vente	très élevés	élevés	assez élevés	en baisse	en baisse
Rentabilité économique	négative	négative à positive	positive	très positive	positive
Trésorerie nette	très négative	négative	devient positive	très positive	positive

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 11 – Stratégies en fonction de la position concurrentielle du produit

Position concurrentielle	Mise au point	Lancement	Développement	Maturité	Déclin
Dominante	stratégie de développement du produit				
Forte					
Favorable	normal et naturel				
Tolérable		stratégie de développement sélectif			
Faible	retournement possible		abandon absolu		

2.1 Comprendre l'importance de la culture

La culture est la résultante de facteurs géographiques (l'insularité de la Grande-Bretagne), historiques (le centralisme français), religieux (l'éthique protestante dans la montée du capitalisme aux États-Unis, l'attitude du Coran devant la vie) et philosophiques (philosophie du libre arbitre des individus ou attitude devant le progrès technique).

Le tableau **12** d'après [13] indique les délais d'adaptation pour comprendre (du plus simple au plus difficile) les procédures, les besoins, les façons d'agir et, en dernier lieu, les façons de penser qui prévalent dans une autre culture.

Comprendre une culture demande temps et persévérance !

Tableau 12 – Délais d'adaptation à une autre culture

Compréhension	Temps nécessaire à l'adaptation (en mois)				
	1	6	12	24	36
linguistique	*				
des procédures		*	*		
des contraintes		*	*	*	
des besoins			*	*	*
des façons d'agir			*	*	*
des façons de penser				*	*

2.1.1 La culture, fondement de la vie sociale

On peut tenter de la définir de la manière suivante.

> La culture est un ensemble de croyances et de valeurs qui sont transmises et partagées dans une société déterminée. C'est aussi un mode de vie et de pensée qui se retrouve de génération en génération. La culture inclut les normes de vie, les valeurs, les habitudes et coutumes, les arts, et toute la manière de vivre d'une société. En fait, c'est ce qui reste quand on a l'impression qu'on a tout oublié et en particulier ce qui est tellement automatique, évident et apparemment inné qu'on n'y prête plus attention.

Les caractéristiques données dans le tableau **13** indiquent quelques repères quant à son rôle dans les sociétés.

La culture a donc comme caractéristique principale de déterminer le mode de pensée ainsi que le comportement des individus et des groupes.

2.1.2 Typologie des cultures

Des sociologues et anthropologues contemporains ont tenté d'établir de grands classements des cultures, en les distinguant selon des critères comme la « densité du contexte de communication » et « l'attitude vis-à-vis du temps ».

L'attitude vis-à-vis du temps

Selon Edward et Mildred Hall [14], sociologues-anthropologues américains, les cultures diffèrent aussi par la façon dont le processus d'information se fait. Certaines reçoivent l'information d'une manière directe, linéaire et sont donc monochroniques par nature. Planification, ponctualité et l'idée que le temps est pondéré, qu'il forme une ligne droite sont les caractéristiques de telles cultures. Pour les Allemands, les Suisses, les Américains, notamment, le temps serait monochronique, ce qui expliquerait leurs réactions et leur demande de réponses rapides, (*« Time is Money »*) les faisant voir souvent comme harcelants et impatients. La ponctualité, l'attachement à l'ordre du jour, et le respect des délais, sont souvent malmenés par les Latins, la Grande-Bretagne étant un cas particulier de culture anglo-saxonne peu respectueuse des délais.

Ceci expliquerait aussi l'impatience des Allemands comme des Américains lorsque leur interlocuteur français ou brésilien (aisément taxé de discourtoisie et de non-professionnalisme) les fait attendre puis laisse place à de multiples interruptions d'entretien : messages, point à régler immédiatement, appels téléphoniques. Au contraire, un Américain mettra un point d'honneur à accepter de vous voir aussi rapidement qu'il le peut (sans se sentir obligé de jouer à la personne débordée), et ensuite à ne pas se laisser déranger du tout pendant le rendez-vous. Pour les réunions, il y a toujours un ordre du jour extrêmement précis, la durée est limitée et l'objectif est de parvenir à un but préalablement déterminé ou à un accord, mais jamais de permettre aux participants de s'écouter parler pendant des heures.

Ces importantes différences de comportement sont évidemment sources de malentendus et parfois de rancœur, les autres cultures concevant le temps de manière polychronique, en ce sens que plusieurs informations et plusieurs tâches vont s'intercaler les unes avec les autres. Les Japonais, les Français et les Hispaniques seraient de bons exemples de personnes pour lesquelles le temps est polychronique. Mais cette approche doit être nuancée.

Ainsi, les Japonais sont souvent mal compris et accusés par les Occidentaux de ne pas vouloir donner suffisamment d'informations. La réalité est que le Japonais ne veut pas être trop direct de peur d'être perçu comme un être insensible et offensant. Pour lui, il est prématuré de discuter sérieusement tant qu'un lien personnel n'est pas établi. Il est toutefois curieux de constater que, malgré des différences, les procédures pour traiter avec des interlocuteurs japonais et allemands se rapprochent puisque les uns et les autres ne veulent traiter qu'en connaissance de cause, en ayant tous les éléments en main et seulement si l'interlocuteur est digne de confiance. Chacun aura d'ailleurs préalablement obtenu des renseignements sur l'autre.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 13 – Rôle de la culture dans les sociétés	
Caractéristiques	**Conséquences**
La culture prescrit	Elle détermine le type de comportement considéré comme normal dans une société, et donc elle simplifie les décisions du consommateur, en limitant le choix des comportements à ceux qui sont socialement acceptables et acceptés. Ainsi lorsque les premiers défilés de mode de « dessous féminins » eurent lieu au Japon après la Seconde Guerre mondiale, les mannequins japonais refusaient de paraître dans ces tenus s'il y avait des hommes dans la salle.
La culture est socialement partagée	Elle est fondée sur des interactions et des créations sociales. Elle n'existe pas par elle-même, elle est socialement partagée ce qui renforce sa nature suggestive ou incitative.
La culture facilite la communication	L'une des fonctions fondamentales de la culture est de permettre la communication, en imposant des habitudes communes de pensée et de sentiments. Elle facilite ainsi la communication entre personnes, par tous les non-dits sous-jacents dans les attitudes et la manière de s'exprimer. Si les groupes n'ont pas de valeurs culturelles socialement partagées, elle est un frein à la communication même si ces groupes parlent la même langue. C'est pourquoi, la publicité et les politiques de communication ne peuvent être les mêmes dans tous les pays, sauf exception (Coca-Cola). On retrouve là l'opposition entre les stratégies globales (Hollywood chewing-gum) et les autres, qui doivent être déclinées en fonction du pays, de la culture, de la langue (ex : Cajoline commercialisé en Europe sous des noms différents). Au-delà des marques et des politiques de communication essentiellement axées sur les produits (et les marques), des entreprises cherchent à faire passer un message « entreprise » plus large *via* la communication institutionnelle.
La culture est apprise	Elle n'est pas une donnée génétique, elle est apprise et digérée. La socialisation et l'acculturation interviennent lorsqu'une personne apprend la culture dans laquelle elle grandit ou lorsqu'elle s'en imprègne plus tard. La capacité « d'apprendre » une culture permet à certains individus « ouverts » et adaptables d'absorber de nouveaux traits culturels.
La culture est subjective	Les peuples de cultures différentes ont des idées divergentes sur les mêmes sujets. Ce qui est acceptable dans une culture ne l'est pas nécessairement dans l'autre : une culture est donc à la fois unique et arbitraire dans le sens où un même fait va être interprété de manière différentes selon le pays et l'époque.
La culture résiste au temps	Parce qu'elle est partagée et qu'elle se transmet de génération en génération, elle est relativement stable et permanente. Il est difficile de faire disparaître les vieilles habitudes et les peuples ont tendance à maintenir intact ce qu'ils ont reçu en héritage en dépit des changements qui interviennent dans la vie. Les grandes « cultures » sont stables dans le temps.
La culture est cumulative, et donc, dynamique	Elle est fondée sur une accumulation de faits pendant des centaines, voire des milliers d'années, chaque génération ajoutant quelque chose avant de la transmettre à ses héritiers. C'est pourquoi, toute culture tend à devenir plus large avec le temps car elle incorpore continuellement de nouvelles idées. Elle en perd aussi en fonction des nouvelles situations, des nouvelles sources du savoir et des « emprunts » facilités par les moyens de communication devenus globaux. Certains tabous ou certaines règles de savoir-vivre peuvent ainsi se renforcer ou perdre de leur force.

2.1.3 Exemples de formes de langage silencieux dépendants de la culture

La communication ne se fait pas seulement à travers les signes verbaux et écrits. Les attitudes dans la vie quotidienne sont autant de moyens de communication, depuis la place du couteau et de la fourchette dans une assiette pendant et après le repas jusqu'à la poignée de main ou les congratulations lors d'une visite. Edward T. Hall a répertorié plusieurs formes de langage silencieux [14].

Différentes formes de langages silencieux

● **Le langage du temps :** la perception du temps est liée à la culture, il peut être perçu comme :

— linéaire dans la plupart des pays européen et aux États-Unis, et donc avoir une valeur monétaire ;

— circulaire, la vie étant un cycle que l'on ne peut altérer, le futur est vu comme le passé qui va se répéter, il n'y a pas de besoin planifier puisque le temps ne peut pas se monnayer : on commence un travail, il n'y a pas de limite de temps pour le terminer ! ;

— processionnel, c'est-à-dire l'activité est plus importante que la quantité de temps dépensée pour le faire : le prix d'un produit ne dépend pas du temps passé pour l'obtenir mais du plaisir ressenti ou de la capacité à payer.

● **Le langage de l'espace :** l'espace est une notion relative : ce qui est perçu comme surpeuplé dans un pays ne l'est pas dans un autre. Une petite pièce aux États-Unis peut être grande au Japon, voire dans certains pays d'Europe. Les Latins aiment être proches de l'interlocuteur, alors que le Britannique a besoin d'un espace de sécurité. La notion d'espace est le résultat d'un apprentissage, et donc liée à la culture.

● **Le langage des choses :** certains peuples sont plus matérialistes que d'autres : la possession des biens donne une place dans la société, il faut donc travailler pour les acquérir, et ensuite continuer à travailler pour garder son rang. Dans d'autres pays, on s'arrête de travailler lorsque la chose est obtenue.

● **Le langage de l'accord :** les États-Unis sont un pays très légaliste. Tout accord doit être matérialisé par un contrat où l'on explique les termes de l'accord. Un accord entre sociétés au Japon est fondé sur la parole donnée et le respect de l'autre dans le cadre d'une organisation. La présence d'un avocat s'impose dans le premier cas, elle est signé de méfiance pour les seconds.

● **Le langage de l'amitié :** les Américains ont la caractéristique de développer rapidement des relations « d'amitié », ou plus exactement de « camaraderie », ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays. Pour faire des affaires au Japon il faut se connaître depuis longtemps, de même en Chine. Le fait de s'appeler par son prénom peut être offensant dans de nombreux pays européens, en France notamment, et très gênant pour des Japonais habitués à une stricte hiérarchie différente de celle qui existe en Amérique du Nord.

● **Le langage de la négociation :** il faut se regarder dans les yeux, signe de franchise et d'honnêteté, pour négocier aux États-Unis et en Europe. Au contraire au Japon, se regarder en face est considéré comme insolent et des périodes de silence y sont nécessaires entre les discussions, ce qui perturbe beaucoup les occidentaux.

● **Le langage de la religion :** les religions affectent les peuples d'une manière directe puisqu'elles leur dictent leur comportement, les jours fériés et leur attitude vis-à-vis de l'avenir n'étant que deux exemples parmi d'autres.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

● **Le langage de la superstition :** dans beaucoup de pays, les croyances jouent un rôle important dans les comportements. Il ne faut toutefois pas oublier qu'un être humain a des émotions, et que sa rationalité en dépend.

● **Le langage de la couleur :** l'interprétation des couleurs varie sensiblement avec les peuples. Ainsi le blanc, symbole de pureté et de jeunesse en Europe, est la couleur du deuil en Asie ; au Japon le rouge est symbole de vie, c'est le soleil levant, en Occident c'est la couleur de la passion...

● **Le langage des cadeaux :** compte tenu de la perception des cadeaux et de leur signification, de bonnes intentions peuvent se transformer en surprises ou en embarras lorsqu'ils violent une habitude établie : fleurs, cadeaux à l'épouse...

La culture est donc une donnée qui doit être considérée comme essentielle si l'on veut s'internationaliser.

2.2 Intégrer les différences culturelles et de management

On considère généralement que le management consiste en un système de fonctions dont le but est de définir et d'atteindre des objectifs précis avec des ressources techniques, financières et humaines. Mais cette définition générale cache d'assez grandes différences dues aux présupposés d'origine culturelle. Ainsi, la détermination d'objectifs quantifiables et précis est évidente pour les Américains ; elle ne l'est pas de la même façon pour un indien ou pour un Japonais.

De même, la fonction de direction dépend étroitement des styles d'autorité. Si la distance hiérarchique est élevée, le pouvoir sera centralisé et les flux d'informations tendront à être verticaux et descendre du sommet vers les exécutants.

La place faite à la personne ou au groupe influe sur les relations entre employeurs et employés. Lorsque, comme au Japon, la famille ou le groupe prime, les relations se font sur une base morale, alors que dans les cultures individualistes occidentales, le besoin et la stratégie personnels priment et les rapports se nouent sur la base d'un calcul. Un élément essentiel est la distance hiérarchique qui a été étudiée par Geert Hofstede [15] [16], dans les différentes filiales d'une multinationale de l'informatique.

L'auteur pose la question de la transposition possible des pratiques managériales américaines à d'autres contextes culturels. En partant d'une étude portant sur l'exploitation de 116 000 questionnaires dépouillés [18], Hofstede a pu classer les styles de management selon 4 variables.

L'idée mise en valeur est que les pratiques managériales doivent être adaptées à chaque pays (figure **1**). Par exemple, l'individu américain, baigné de culture masculine, est tiré par des motifs « rationnels » facilement identifiables et liés à l'attente de résultats, le plus souvent à court terme.

En résumé, il n'est pas possible de travailler avec ou dans un pays sans connaître sa culture. L'idéal est de commencer à s'intéresser à son histoire, sa géographie et à tout ce qui a contribué à façonner sa culture. Pour parer au plus pressé, il est toujours possible de lire les nombreux ouvrages expliquant ce qu'il convient de faire ou ne pas faire en Asie, au Moyen-Orient ou dans un pays déterminé. S'il est vrai que ce sont souvent des « recettes », en prenant un peu de temps pour comprendre le pourquoi de ces règles et interdictions, il est possible de les mémoriser et de les appliquer.

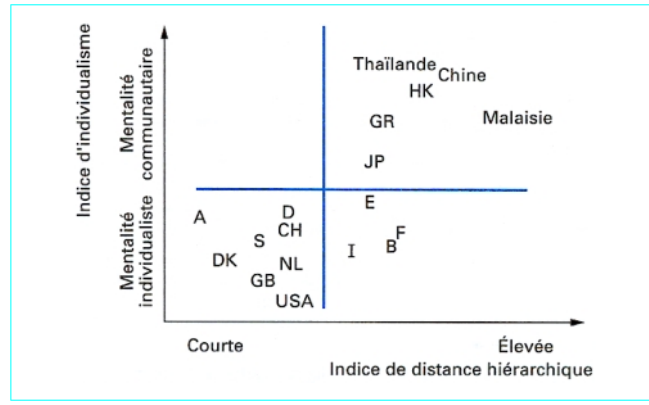

Figure 1 – Exemples de position de pays selon le diagramme d'Hofstede

2.3 S'adapter aux habitudes de travail des acheteurs et des vendeurs

2.3.1 Des méthodes efficaces et demande de services

Le niveau de concentration des sociétés, l'organisation professionnelle des intermédiaires jouent un rôle majeur dans de nombreuses situations. Ainsi, toutes les grandes sociétés de distribution britanniques et allemandes ont leurs propres procédures d'achat qu'il est nécessaire de respecter à la lettre. Se procurer ces conditions avant tout contact relève du simple bon sens pour ne pas être éliminé définitivement. Les acheteurs sont très sollicités, et lorsqu'un rendez-vous est obtenu – longtemps à l'avance –, il est à respecter impérativement en temps et en horaire. En moyenne, un vendeur ou représentant dispose de 15 à 20 minutes pour convaincre son interlocuteur qui note toutes les réponses sur des « grilles de négociation ».

Une **grille de négociation** (tableau **14**) représente l'ensemble des obligations et des contraintes que les partenaires s'engagent à respecter pendant la durée de la fourniture ou du contrat. Elle accompagne la présentation et le descriptif du produit, les avantages concurrentiels décrits dans l'argumentaire de vente. Elle est utilisée par les acheteurs professionnels, que ce soit pour des produits industriels ou grand public, une machine ou un produit d'entretien.

Si le produit est jugé intéressant, cette grille, avec la notice de documentation dans la langue de l'acheteur, suivra le produit au cours des tests. Elle sera connue de toutes les personnes concernées par l'achat et la vente et qui y apposeront leurs commentaires. Le plus souvent une réponse est donnée dans les 3 à 6 semaines qui suivent. Si elle est positive, des modifications seront souvent demandées, notamment en terme de prix. Il s'agit alors de bien évaluer l'intérêt de l'acheteur pour le produit afin de proposer un prix « correct » mais discutable.

Les conditions précédentes sont un minimum qu'il faut aménager en fonction du produit, que ce soit à destination de l'industrie ou des particuliers par l'intermédiaire des centrales d'achats. Pour travailler avec la centrale d'une chaîne de distribution en Grande-Bretagne ou en Allemagne, il faut se persuader que les acheteurs, s'ils référencent le produit (entreprise ayant souscrit une assurance qualité, produits aux normes) s'attendent à ce que le vendeur aille au-delà des engagements souscrits dans le contrat et fasse les efforts nécessaires pour faire face aux difficultés qui ne peuvent toutes être prévues : demandes de modifications en

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 14 – Paragraphes principaux d'une grille de négociation (1)

Paragraphes	Conditions à négocier ou à attester
1. Définition du produit	avantage par rapport au produit concurrent, utilité, prestations complémentaires annexes nécessaires ou jointes
2. Documentation jointe	prospectus publicitaires, documentation de vente, notices d'utilisation, présentoirs possibles, traduction ou vérification de la traduction
3. Type de matériel	produit proposé et options possibles
4. conformité aux normes	normes de référence, énumération des parties et des pièces normalisées, organismes de certification
5. conformité de sécurité	normes et règlements d'hygiène et de sécurité respectés, prévention complémentaire de sécurité apportée par l'entreprise, attestations
6. Documentation technique	conformité de présentation aux normes nationales ou d'usage, manuel d'entretien, listes des pièces à usure rapide, disponibilité...
7. Aide à la vente ou à l'utilisation	publicité, promotion, démonstrations, formation des vendeurs ou des utilisateurs
8. Emballage	type, coût, récupération
9. Livraison	transport, stockage, conditions de réception...
10. Prix	barème suivant incoterm et quantités commandées, clause d'indexation en cas de contrats de longue durée
11. conditions de paiement	escompte pour paiement comptant, acomptes, montant des paiements fractionnés, dates de paiements, moyens de paiement utilisés
12. Garanties de bonne exécution	assurances et cautions apportées pour la bonne exécution du contrat, références, transfert de propriété
13. Maintenance	disponibilité des pièces de rechange, durée, modalités d'expédition, réparateur, service après-vente, déplacement éventuel d'un réparateur, garantie apportée
14. Nouveautés	degré de nouveauté pouvant être inclus dans le produit sans négociation, définition des nouveautés appelant une renégociation
15. Responsabilité	responsabilité suivant les prestations, responsabilité civile produit
16. conditions de livraison	livraison, installation et montage pour les produits techniques, date de disponibilité effective
17. Préparation	énumérations des conditions à réunir pour préparer la commande
18. Dates	date de livraison, de mise en route pour les produits techniques, pénalités de retard
19. Réception	preuve de la réception, procès-verbal d'installation ou de mise en route pour les équipements industriels, durée des essais, période probatoire, etc.
20. Garanties	liste d'applications de la garantie, durée, date de début
21. Frais	liste des frais possibles à facturer en supplément
22. Secret professionnel	engagements des fournisseurs et acheteurs, extension possible aux sous-traitants
23. Droit applicable	le plus souvent l'acheteur réclame le droit de son pays ; dans la plupart des pays industriels, c'est une sage solution
24. Droit de propriété industrielle	droits d'utilisation de la marque, divulgation des secrets de fonctionnement, de la technologie, accord éventuel de transfert de technologie ou de licence de brevet

(1) Les mêmes types de procédures existent dans toutes les grandes entreprises internationalisées. En Allemagne, des exemples de ces grilles de négociation peuvent être obtenues dans les fédérations professionnelles ; en Grande-Bretagne, on peut prendre contact avec l'*Institute of Purchasing and Supply* à Londres qui a édité une série de livrets sur la façon de mener une procédure d'achat et de choix d'un fournisseur.

fonction des réactions de la clientèle, livraisons plus ou moins importantes que prévues ou malgré une grève. Pour certains produits, il est demandé un suivi de l'article, ou son réassortiment, sur un nombre déterminé d'années. C'est à ces conditions que des liens commerciaux seront maintenus.

Exemple : les centrales d'achat allemandes « Kaufhof » et « Hertie » demandent une garantie de réassortiment de 10 ans pour les articles de vaisselle en porcelaine ! Résultat : les producteurs français de Limoges, sauf « Désnoulières » sont absents de ces chaînes.

2.3.2 Des rapports commerciaux reposant sur des engagements détaillés et la confiance

Au Japon, de multiples intermédiaires sont souvent nécessaires pour atteindre le client final, et sauter l'un d'entre eux ne signifie pas une réduction de prix mais bien un maillon manquant, empêchant que le produit soit vendu dans de bonnes conditions. Et si l'on se réjouit de ne pas avoir d'intermédiaire dans les relations entre grandes entreprises, il faudra tout de même expliquer la proposition, la commenter, montrer ses avantages, à tous les personnels concernés ; ce qui est long, fastidieux et souvent difficile car en japonais, d'où la nécessité d'un interprète. Si cette proposition est intéressante, il sera nécessaire de l'expliquer de manière encore plus approfondie à davantage de personnes. Et si elle est retenue, elle le sera par les personnes qui ont mené les négociations. Dans l'accord conclu, ce qui fut promis oralement sera plus important que ce qui est écrit : les affaires reposent sur des relations de confiance que l'on veut établir pour longtemps. Pas de changement intempestif de cadres dirigeants ! Pas d'argutie juridique trompeuse, sinon c'est l'exclusion définitive non seulement en tant que fournisseur mais de toute autre société japonaise car tout se sait dans la profession ! Le plus souvent, il est intéressant d'embaucher un agent japonais chargé de veiller aux affaires de

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

l'entreprise et être présent pour répondre à toute demande de l'entreprise avec qui l'on est en négociation. L'investissement est long et coûteux au Japon, mais les relations sont ensuite durables.

En Allemagne, également, la confiance est de règle pour établir des liens d'affaires résistant au temps. Ce sont donc les mêmes personnes qui devront être affectées aux négociations et au suivi sur le long terme. Les interlocuteurs sont le plus souvent nombreux et pour tout nouvel interlocuteur, il est nécessaire de reprendre les explications – simplifiées – depuis le début. Il faut se rappeler que les Allemands ont l'habitude de traiter leurs affaires dans leur langue. Mieux vaut donc parler allemand, même si le maniement n'est pas parfait ! De plus, du fait de la forte organisation des services achats et des forces de vente des entreprises, il est malséant de dénigrer le concurrent, car un concurrent est tout de même un confrère, aussi bon, employant des personnels de même formation et ayant passé les mêmes types de diplômes, organisé de manière semblable. Ce type d'attitude se retourne très rapidement contre soi et surtout contre l'entreprise : elle n'est plus digne de confiance, il vaut donc mieux ne plus traiter avec elle !

2.3.3 S'intéresser à la langue de l'autre et être présent dans les manifestations commerciales importantes

Les représentants et les acheteurs néerlandais, par souci d'efficacité, se regroupent souvent dans des centres permanents ou temporaires. Dans ces lieux, les affaires se concluent rapidement, chacun connaissant l'autre et lui faisant confiance. La difficulté est de trouver le bon représentant ou le bon acheteur, car si tous parlent couramment l'anglais et l'allemand et souvent le français, la discussion se fera en néerlandais. Celui qui aura fait l'effort d'en apprendre quelques mots sera nettement avantagé.

Les foires et manifestations commerciales sont, avec les revues techniques, les principales sources de renseignements pour décider en Allemagne, et le plus souvent en Italie. La participation ou la présence suivie à ces salons est donc d'une importance fondamentale **dans toute forme** de relation d'affaires et dans toute décision concernant la stratégie produit.

3. Recherche de l'information à l'international

3.1 Typologie des renseignements utiles

On peut les classer en données sur l'économie et le commerce extérieur, l'environnement politique et légal, la culture, les entreprises et les formes de veille.

3.1.1 Données du commerce extérieur

Pour définir une stratégie, il importe de disposer d'un état des exportations et importations et transferts de technologie, d'un produit ou d'un secteur, pour un pays ou un groupe de pays, au sein de l'Europe ou par rapport aux autres groupes régionaux.

Il faudra alors s'adresser aux organismes internationaux (ONU, OCDE), aux sources européennes (Eurostat par exemple), aux douanes et aux banques de données disponibles (Tradstat ou comext). Le CFCE propose un service amélioré, ALIX.

Ces informations déterminent des priorités, surtout lorsqu'elles sont traitées en intégrant le temps et indiquent l'état de la concurrence entre pays, voire entre grandes sociétés.

3.1.2 Environnements politique, économique et légal

Les décisions politiques ont une très grande influence sur les stratégies des firmes et leur capacité à pénétrer un marché. Elles sont de types très divers, et donnent une image du pays en fonction de notre propre culture et donc permettent aux importateurs, exportateurs et investisseurs de se forger une opinion. Le climat politique affecte le climat des affaires. Il prend des formes multiples et se concrétise sous forme de risques qu'il faut analyser afin d'y faire face par des décisions stratégiques appropriées.

Toute entreprise exportatrice et/ou envisageant une présence à l'étranger doit faire face au **risque politique**. Il peut se traduire pour elle par l'impossibilité de pénétrer ou de commercialiser, ou à des coûts prohibitifs et avec des risques de perte. C'est le cas avec des dispositions tendant à restreindre la liberté de gestion des capitaux ou de rapatriement des bénéfices, voire en cas de nationalisation.

Étudier l'**environnement légal et juridique** est très complexe car plusieurs niveaux de décisions peuvent se superposer : local, étatique, fédéral ou national, international et communautaire pour l'Europe, ou résultant des traités internationaux. L'entreprise peut avoir des difficultés à s'y retrouver. De surcroît, les règles diffèrent sensiblement selon que l'on a affaire à un pays de *common law* ou à un pays de code.

Les lois d'un pays affectent aussi bien les importations et les exportations que les investissements via des réglementations et exigences particulières. Citons les règles obligatoires sur les étiquettes, les emballages ou la composition des produits, sans oublier les obligations fiscales, ou sociales et de protection du consommateur, ou bien encore les législations et la jurisprudence en matière de responsabilité du fait des produits.

Au niveau international, de nombreux traités et conventions régissent les relations entre les nations : accords bilatéraux, multilatéraux (GATT notamment) ou conventions spécifiques ratifiées par les Parlements nationaux. La Communauté européenne tient une place à part avec ses règles propres découlant des traités, des règlements et des directives ainsi que de la jurisprudence de la CJCE. Et il n'est plus possible que les entreprises françaises ignorent le droit communautaire et le processus de décision sur lequel il faut aussi parfois savoir peser.

Si l'on fait exception du droit communautaire qui est d'application directe et qui prévaut sur le droit national, il est important de se rappeler qu'il n'existe pas de « droit international », mais seulement une juxtaposition de droits nationaux et de dispositions à vocation internationale. Il en résulte que les produits (ou les services) sont fabriqués (ou proposés) dans un pays avec ses lois et vendus dans un autre ayant d'autres lois, une autre langue et une autre culture. D'où une fois encore la nécessité et la difficulté de s'informer et de s'y adapter !

À l'heure du renouveau du libéralisme, le capitalisme, qu'il soit de type rhénan ou anglo-saxon et la loi de l'offre et de la demande ont pris une importance considérable. Mais le capitalisme est différent selon le pays :

— très libéral mais sachant défendre ses intérêts au moyen de groupes de pression aux États-Unis ;
— cogéré par les dirigeants, les banques, les États et l'État fédéral en Allemagne ;
— dirigé par une élite proche du pouvoir politique en France ;
— très libéral après les privatisations mais dont les dirigeants sont souvent anoblis en Grande-Bretagne ;
— entre les mains d'une poignée de grandes familles en Suède ou en Italie ;
— très proche des milieux étatiques au Japon.

Force est de constater que les manières de fonctionner sont différentes et il faut en tenir compte lorsque l'on traite avec ces pays. Ainsi, la Chine est toujours communiste malgré des assouplissements qui touchent presque uniquement la réglementation des activités économiques internationales ; mais la diaspora chinoise, avec ses énormes capitaux disponibles, est à l'origine du

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

développement économique. Quant aux pays d'ex-Europe de l'Est et à la CEI, la transition vers une économie de marché ne peut s'y faire que lentement du fait de l'absence de cadres pour diriger ce retour au marché, car une fois les lois votées, encore faudrait-il que les mentalités puissent suivre, ce qui prendra certainement une ou deux générations.

De plus dans tous les pays capitalistes, il reste un secteur public plus ou moins important et le libéralisme n'est jamais total, surtout lorsqu'il s'agit d'accueillir des importations ou des investissements étrangers dans des secteurs jugés stratégiques. Des barrières ont été mises en place dans pratiquement tous les pays pour éviter le rachat de certaines entreprises par des groupes étrangers. Ainsi dans certaines entreprises américaines pourtant privées, une part importante du capital appartient à des Fondations et il est donc incessible (Ford, Exxon). Et la loi Exxon-Florio prévoit un droit de veto permettant au Président de refuser une acquisition lorsque les intérêts américains sont en danger. En Allemagne les grandes entreprises ont quelques grandes banques comme actionnaires principaux, lesquelles sont contrôlées par les autorités monétaires et la Bundesbank, et si cela ne suffit pas, le Conseil de Cartels (*BundesKartellsamt*) peut interdire tout rachat d'une entreprise par une entité étrangère.

Quant au Japon, chacun sait que le capital de toutes les grandes sociétés y est verrouillé et que leur politique commerciale est directement « suggérée » par le MITI, le puissant ministère du Commerce international et de l'industrie et par les agences gouvernementales qui lui sont liées.

3.1.3 La culture, ne jamais la sous-estimer

Les différences culturelles influent sur toute la vie des affaires : styles de management et de négociation, normes comptables ou conception du droit et des contrats. Il faut donc se familiariser avec ces aspects. Soulignons aussi le risque qu'il y aurait à sous-estimer un sentiment nationaliste ou une réaction de rejet contre ce qui est étranger (rejet des entreprises françaises en Belgique ou japonaises aux USA).

Pour vendre un produit, il peut être nécessaire de le monter ou de le fabriquer au moins en partie sur place, d'y ajouter une valeur significative, ou encore de pratiquer le pré-offset, ce qui permet d'améliorer la balance des paiements du pays acheteur et de créer des emplois. Et c'est à cette seule condition que les investissements envisagés seront acceptés. Mieux vaut le savoir plutôt que de s'obstiner dans une stratégie différente condamnée à l'échec.

Les investissements réalisés ne sont toutefois pas toujours bien acceptés, car parfois considérés comme exploitant la richesse nationale. C'est ainsi qu'on peut parler « d'usines tournevis » dans le cas des usines japonaises, voire coréennes, installées en Europe, en Grande-Bretagne, ou en France !

3.1.4 Renseignements sur les entreprises

Une fois le pays choisi, il faut identifier le partenaire et se renseigner sur lui. C'est le rôle des bureaux de renseignements commerciaux et de notoriété et des banques de données (BDD), disponibles auprès de nombreux prestataires privés, publics (CFCE) ou simplement sur Minitel.

Le renseignement commercial est un secteur en plein essor et dont l'utilité n'est plus à démontrer. On estime aujourd'hui en France qu'un tiers des défaillances d'entreprises sont dues à un manque d'informations sur les partenaires commerciaux. Les entreprises doivent être en mesure d'évaluer et de vérifier au plus vite les risques qu'elles courent dans leurs relations commerciales avec leurs clients. Et en période difficile, il est encore plus essentiel de s'informer.

Quelques préalables s'imposent. Il faut d'abord bien définir l'objet de la recherche et ce que l'on souhaite obtenir. Trois approches sont possibles :

— l'**approche marketing** lorsque l'on veut identifier de nouveaux fournisseurs, distributeurs ou partenaires. Cette recherche se fait alors par secteur d'activité et par taille ou situation géographique ;

— l'**approche « zoom »** : si l'on veut obtenir des informations détaillées sur une entreprise déjà connue (solvabilité, notoriété, structure financière) ;

— la demande à une société de **renseignements de notoriété**.

Une fois l'information obtenue, il faut s'assurer de sa fiabilité ; est- elle récente ou bien s'agit-il des résultats d'une recherche qui peut dater de 10 semaines et qui avait été faite pour un autre utilisateur ? Puis, il faut la retraiter (ou le faire faire) pour harmoniser les documents exigés, leur présentation et la façon de les lire ou de les interpréter.

3.1.5 Veille

Si l'on abandonne la recherche ponctuelle pour un effort à long terme, on entre dans le domaine de la veille sous toutes ses formes (technologique, commerciale, concurrentielle, stratégique). Elle comporte trois phases successives : collecte des informations, traitement et diffusion.

Pour l'entreprise, la veille concurrentielle commence par l'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique. Le recueil et la gestion des informations provenant de l'environnement (marchés, concurrents, menaces, opportunités) constituent un enjeu important pour l'entreprise et une part de sa richesse, de son patrimoine ; à ce titre, la veille doit être gérée.

La démarche se fait en deux étapes.

Recueil de l'information

Au lieu de se contenter de chercher l'information ponctuellement, lorsqu'elle en a un besoin urgent, l'entreprise doit maintenir une « surveillance de l'environnement ». C'est ainsi qu'elle collecte des informations scientifiques, technologiques et techniques, économiques et financières aussi bien que commerciales, politiques ou sociales. Selon le cas, certaines de ces informations paraîtront plus ou moins indispensables et seront d'un accès plus ou moins facile et rapide. Certaines sont accessibles sur le Réseau Internet (voir le MOCI 1224 du 14 au 20 mars 1996).

On distingue :

— les **informations « ouvertes »** disponibles dans les quotidiens, revues, colloques, salons, BDD, centres de documentation, à l'INPI ou auprès d'organismes français ou étrangers fournisseurs de synthèses documentaires ;

— les **informations « fermées »** auxquelles on n'accède que par des *newsletters* plus ou moins confidentielles et onéreuses, ou directement auprès des concurrents, fournisseurs ou sous-traitants. La limite avec le renseignement industriel est difficile à tracer. On peut aussi s'adresser à des intermédiaires privés (la plupart sont regroupés dans l'association AF21), association de courtiers privés ou publics, Agences régionales d'informations scientifiques et techniques (ARIST).

Analyse de l'information

L'information recueillie doit être validée, analysée, classée.

Dans un premier temps sa crédibilité est testée, celle-ci dépendant le plus souvent de la fiabilité de la source. Il est toujours recommandé d'opérer des recoupements avec d'autres sources. Une fois validée, elle est analysée, éventuellement recoupée ou regroupée avec d'autres données pour être classée suivant un code préalablement établi. Cette dernière opération réalisée constitue le produit final de l'ensemble des opérations de veille et alimente soit un recueil d'informations, soit une base de données ou des notes internes à périodicité variable.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

En résumé, trois démarches sont indissociables :
— savoir pour comprendre ;
— comprendre pour prévoir ;
— prévoir pour pouvoir [20] [21] [22].

Dans le contexte général de globalisation de l'économie, les tensions concurrentielles augmentent et le passage des économies socialistes à des économies de marchés, générateur de débouchés, est contrebalancé par une instabilité infrastructurelle de l'industrie et l'absence de devises permettant à ces pays d'acheter ce dont ils ont besoin. Le climat d'incertitude généralisée crée un environnement à risques dans lequel l'arme de l'intelligence économique, technologique et sociétale, devient essentielle.

Christian Harbulot, de l'Aditech (maintenant ADIT à Strasbourg), dénonce l'insuffisance de la veille concurrentielle en France, qui est le fait aussi bien de l'État que des entreprises. Son constat est repris dans le rapport sans complaisance du Commissariat général au plan [23].

Alors que les Européens regardent avec envie du côté des Américains, lesquels disposent de vastes réseaux d'informations publics ou privés, de nombreuses banques de données, des bibliothèques nombreuses et très bien documentées dans les universités, comme auprès de syndicats professionnels, et où l'information est rapidement disponible et bon marché, certains périodiques américains reprochent aux cadres de leur pays de n'avoir pas encore opté franchement pour la veille technologique (*business intelligence-BI*) en tant qu'outil de management et discipline de management stratégique. Selon ces mêmes auteurs, dans le journal *Business strategy* (mars avril 1992), les dirigeants américains devraient se convaincre de la nécessité de la *business intelligence*, de la possibilité qu'ils ont de la produire eux-mêmes et de la nécessité d'une coopération entre les agences gouvernementales et le secteur privé, ne serait-ce que pour lutter avec des armes moins inégales avec le Japon. L'éducation professionnelle est nécessaire à la fois pour les managers et les praticiens. Et c'est vrai que la lecture du rapport du Commissariat au plan montre que les États-Unis sont moins bien placés que les Allemands et les Japonais en matière de veille (voir rapport cité et [3], pages 176 à 185).

3.2 Où chercher l'information ?

Parce qu'il est difficile, sinon impossible de citer tous les opérateurs publics et privés (consultants, avocats), le tableau **15** ne retrace qu'une partie du dispositif de recherche de l'information. Nous ne traiterons pas ici du rôle important des banques de données (BDD) et des CD.ROM. Voir [3], p. 223 à 244 ainsi que les annuaires de banques de données publiés notamment par FLA Consultants.

Tableau 15 – Première approche de recherche de renseignements

Information recherchée	Source d'information				
	CFCE	**CCI CCIFE**	**Banques : Crédit Lyonnais BNP Société Générale BFCE**	**Syndicats professionnels**	**Autres sources, annuaires, BDD, CD-ROM et Internet**
Statistiques du commerce extérieur	* + DNSCE + DGDDI		*		ONU, FMI, OCDE, Banque Mondiale, commission Européenne, Douanes, Tradstat, Comext + BDD
Informations générales sur un pays	* + PEE	*	*	*	API-PME, ONU, OCDE, UCCIFE + DDD
Statistiques sur l'Europe	* + EIC	EIC	*	*	Eurostat, Comext, EIC
Secteur	*	*		*	DRIRE + BDD
Produits	* + PEE	*	*	*	Salons, catalogues, revues, marts, centres d'exposition, DRIRE + BDD
Marché	* + PEE	*	*	*	études spécialisées d'organismes d'études de marché + BDD + Internet
Salons	* + CFME	*		*	Fédération française des salons spécialisés, CFME + BDD + Internet
Transport	*			Syndicat des transports	Chambre de commerce Internationale, GATEX
Assurance qualité	* NOREX	*		*	AFNOR, LCIE, CSTB, AFAQ, LNE
Normes et agréments					AFNOR, LNE, NOREX, LCIE, CSTB
Réglementations	*			*	Douanes, CCI, Simprofrance, BDD
Propriété industrielle				*	INPI, conseillers en PI, BDD
Marques					INPI, EIC, conseillers en PI
Logiciels					APP/BSA (USA)

EIC = Euro Info Centre ; FFSA = Fédération française des sociétés d'assurances.
CCI = Chambre de commerce internationale ; CDIA = Centre d'information et de documentation sur l'assurance.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 15 – Première approche de recherche de renseignements (suite)

Information recherchée	Source d'information				
	CFCE	CCI CCIFE	Banques : Crédit Lyonnais BNP Société Générale BFCE	Syndicats professionnels	Autres sources, annuaires, BDD, CD-ROM et Internet
Droit	*	*	* (CL)		CCI, cabinets à vocation internationale, ordre des avocats + BDD + CD-ROM, + Internet
Fiscalité	*		* (CL)		Cabinets d'audit, experts-comptables et ordre des EC, Francis Lefèbvre + BDD + CD-ROM
Devises et change			*		BFCE, Reuter + BDD
Innovation, technologie, R & D					ANVAR, CRITT, DG XXIII, ACTIM Diffusion, Ministère de l'Industrie, CORDIS (DG XIII)
Sociétés françaises	* + Francexport	*			Annuaires, BDD + CD-ROM, + Internet
Sociétés étrangères	* + PEE		(*)		Annuaires, BDD + CD-ROM (Kompass, Telexport) et Internet
Renseignements de notoriété	* + PEE		*		BDD, Agences de renseignements, COFACE
Importateurs, distributeurs, agents	* + PEE	*		*	Annuaires, BDD + Internet
Opportunités d'affaires	*	*		*	BRE, BC. Net, BDD + Internet
Financement			*		Cabinets spécialisés, cabinets d'expertises
Assurances	*	*			CDIA, FFSA, COFACE, grandes compagnies, courtiers
Assurance crédit					Compagnies d'assurance, COFACE
Compensation	*		*		Aceco, Sociétés de commerce international
Marchés publics, appels d'offres	* (cahier des charges)				JOCE, BDD, journaux économiques, TED ALERT

EIC = Euro Info Centre ; FFSA = Fédération française des sociétés d'assurances.
CCI = Chambre de commerce internationale ; CDIA = Centre d'information et de documentation sur l'assurance.

4. Prévention des risques

Les décisions dans tous les domaines doivent être prises en fonction du risque supporté. Augmenter la sécurité tout en diminuant le risque doit être une préoccupation majeure de tous les personnels. Et si possible, une personne (ou un service, selon la taille de l'entreprise) aidée par l'extérieur, doit être spécialisée dans la **« gestion des risques »**. Elle est normalement rattachée à la direction générale.

Un audit se justifie par le fait que toutes les fonctions de l'entreprise génèrent des risques et que seule une approche globale peut les traiter de manière efficace.

4.1 Mise en œuvre de la protection contre les risques

À l'international, les risques sont nombreux et soumis à de multiples contraintes liées à l'éloignement et variables selon les habitudes, les pays, les législations (tableau **16**). Il est donc nécessaire de bien choisir sa compagnie d'assurance, de préférence en France car les sinistres pourront, le plus souvent, y être traités, et cela en français. De plus, il peut être intéressant de globaliser la couverture afin d'augmenter la qualité de l'assurance et de minimiser son coût. Les compagnies françaises sont largement implantées dans le monde et c'est un avantage pour l'entreprise internationalisée.

4.2 Gestion des risques de l'activité internationale

Les risques sont présents dans toute activité de commerce international. Seront principalement abordés les risques liés à l'exportation : avant la vente à l'étranger, au cours de sa réalisation, et lorsque toutes les opérations sont exécutées. Toute stratégie de prévention impose de les prévoir et de les minimiser le plus possible avant de les assurer.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 16 – Principaux risques liés à l'activité internationale

Grandes rubriques	Principaux risques	Principales garanties possibles
Risques généraux d'une activité internationale	• économique • politique • crédit • fabrication • change • cautions	• COFACE risques politique + économique, • COFACE ou assurance privée, risques politique + privé • banque, COFACE, • COFACE, banques, assurances.
Transports, logistique	• maritime, routier, fer et aérien • automobile	• contrats spécifiques adaptés aux destinations, aux moyens de paiement et proposés par les compagnies d'assurances, utilisation des incoterms, • responsabilité civile.
Responsabilité	• professionnelle : ingénieurs-conseils, maître d'ouvrage, promoteur de constructeur, négociants • civile : dommages, exploitation, pollution, dommage à l'environnement, • produit, • délictuelle et quasi délictuelle, • contractuelle, • mandataires sociaux,	• garantie RC (responsabilité civile), • garanties RC et multirisques dommages, tous risques chantier, RC exploitation, • RC produit avec extensions par pays • RC + défense et recours • RC + défense et recours • RC + défense et recours
Incendie	• bâtiments, biens matériels • responsabilité en cas de sinistre, pollution, • perte d'exploitation,	• bonne évaluation des biens + mesures de prévention et de protection + garanties • multirisques, reconstitution d'archives, RC exploitation, • garantie pertes d'exploitation.
Vol	• véhicules, marchandises et matériels, détournements,	• préventions + garanties spécifiques.
Personnes	• accident corporel, décès, prévoyance • « homme-clé » • voyage professionnel	• divers régimes sociaux en fonction des durées • de présence dans les pays + institutions de prévoyance + mutuelles complémentaires + retraites complémentaires + assurances décès + assurance vie... • garantie pertes d'exploitation + multirisques • assistance + risque maladie • RC + dommage, individuelle et collective.

4.2.1 Des risques avant la conclusion d'un marché

Ils concernent essentiellement l'offre et la prospection qui représentent un effort commercial et financier important pour l'entreprise.

4.2.1.1 L'offre

Elle est faite pour une durée limitée à un client individualisé, ou à tout client potentiel. Le vendeur se trouve confronté à quatre sortes de risques :

— risque juridique ;
— risque économique de variation du coût des facteurs de production et du transport ;
— risque financier ;
— risque monétaire si l'offre est libellée en devises.

Chacune des clauses d'une offre est susceptible d'être une source de risques (tableau 17). Or il est possible d'agir sur chaque niveau de risque.

Minimiser le risque juridique

Le contrat représentant la loi des parties, il doit être rédigé avec grand soin. Afin de prévenir les difficultés, le mieux est de se placer dans une situation connue et maîtrisée chaque fois que c'est possible :

— utiliser les incoterms ;
— adopter un système juridique connu ;
— se référer aux conventions internationales ;
— se faire assister d'un avocat.

Minimiser le risque économique

Entre la date d'élaboration de l'offre et l'exécution du contrat, un temps important peut s'écouler et les coûts des facteurs de production et de transport peuvent être modifiés.

Principaux moyens de protection :

— marge importante lorsque les conditions de la concurrence le permettent ;
— versement d'acomptes les plus élevés possible au cours de l'exécution ;
— clause de révision de prix ;
— souscription d'une assurance COFACE « risques économiques » couvrant partiellement une hausse anormale des coûts de revient pendant la durée d'exécution du contrat. Elle concerne les marchés de biens d'équipement hors Union européenne conclus à prix fermes sur une longue période. La prime est proportionnelle au montant du marché et à la durée.

Minimiser le risque financier

Il résulte soit de l'acheteur, soit de la puissance publique du pays de l'acheteur (tableau 18).

Minimiser le risque monétaire

L'offre en devises entraîne un risque de change dès l'instant où elle est proposée. Avant même la conclusion du contrat, les moyens de couverture sont une charge importante dont la rentabilité est aléatoire.

Pour certains gros contrats, il est possible de souscrire une option de change (technique coûteuse) ou une assurance COFACE.

Pour les contrats relatifs aux biens de consommation, biens d'équipements, ensembles industriels, prestations de services, la COFACE propose les « assurances change ».

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 17 – Risques dans les clauses d'une offre

Clauses d'une offre	Composition	Exemples de risques
Produit	dénomination, marque, composition et caractéristique principales, conditions d'utilisation, qualité, origine, emballage de livraison	mauvaise utilisation et mise en œuvre de la garantie ou de la responsabilité produit, boycott du produit, non-conformité à la réglementation, difficulté d'assurer le service après-vente
Quantités à livrer	nombre et quantités, tolérances possibles	fractionnement des commandes non accepté par le client
Prix	prix en fonction de l'incoterm, remise par quantités, monnaie de facturation ou de règlement	FOB sans autre précision aux États-Unis, variation du taux de change, réaction de la concurrence, mauvais calcul de coût de revient
Conditions de livraison	emballage, moyens de transport, manière de délivrer le produit, montage, mise en service, prestations annexes, obligations de l'acheteur date et lieu de livraison	avarie de la marchandise, mauvais choix de transitaire ou de transporteur, non-réception par l'acheteur, livraison à un autre lieu, date limite de livraison dépassée
Conditions de paiement	monnaie de règlement, acomptes, échelonnement des paiements, solde date et place de paiement, cautions et garanties accordées	non-paiement par le client, faillite et difficultés de l'acheteur, non-rapatriement de la créance pour des motifs politiques, appel abusif de garantie
Conditions générales de l'offre	point de départ de la durée de validité, durée de validité, irrévocabilité, mode d'acceptation et de conclusion du contrat	renoncement par le client, ou risque d'être engagé sans l'avoir voulu
Autres conditions générales de vente	droit applicable, règlement des litiges, attribution de juridiction, conditions générales de ventes préimprimées	réglementation d'ordre public local annulant les clauses prévues, non validité des clauses d'arbitrage, faute de dénonciation expresse, les conditions générales de vente du client risquent de s'appliquer.

Tableau 18 – Risques financiers et leur couverture

Origine du risque	Exemples de dommages	Couverture possible
Risque politique	mesure prise par l'État de l'acheteur, ou événement tel que guerre, émeute, révolution, troubles sociaux ou civils, risques politiques et catastrophes naturelles	assurance COFACE risques politiques, crédit documentaire confirmé, forfaitage pour les grosses transactions, affacturage pour les courants d'affaires, compensation
Risque de non-transfert	décision de l'État de l'acheteur, moratoire ou événement suspendant ou retardant les transferts de fonds versés par l'acheteur	assurance COFACE risques politiques, forfaitage, crédit documentaire confirmé, compensation
Risque de fabrication	événement tel qu'annulation arbitraire empêchant l'exportateur de livrer ou d'exécuter sa commande	assurance COFACE risques de fabrication ou d'interruption de marché, acomptes importants de l'acheteur, crédit documentaire sur une grande banque
Risque de caution	appel abusif de caution de soumission ou de restitution d'acompte	assurance COFACE ou Sofrasco ou assurance privée « garantie de soumission ou d'appel abusif »

4.2.1.2 La prospection

Avec les « assurances » foire et prospection proposées par la COFACE, le principe est d'éviter à l'exportateur de subir la perte financière totale des frais engagés pour les actions de promotion et de recherche de marché. La COFACE propose des contrats permettant de diminuer la charge financière des actions de promotion par une avance remboursable suivant un pourcentage des ventes sur le marché prospecté. Cette avance par la COFACE ne sera pas remboursée en cas d'insuccès total ou partiel.

4.2.2 Des risques au cours de l'opération d'exportation

Ils ont pour origine les hommes et les opérations nécessaires à l'installation des produits ou du matériel chez l'acheteur. Nous n'aborderons pas ici les risques liés à l'acheminement des produits ni la garantie des actifs à l'étranger. (Pour ces points, voir [3] p. 386 et suivantes).

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 19 – Risques liés aux hommes		
Risque	**Type de couverture**	**Conditions des garanties**
Dommage causé par le personnel avec ou sans son matériel	assurance responsabilité civile exploitation	• le pays doit être précisé dans le contrat d'assurance souscrit en France ; dans certains pays il est obligatoire de souscrire une assurance nationale
Dommage causé par un accident de la circulation	assurance civile automobile incluant dommages causés aux tiers et au véhicule	• si le véhicule est immatriculé en France, le pays doit être adhérent au système carte verte, sinon une assurance locale est à souscrire ; • si le véhicule est loué ou acheté à l'étranger, une assurance locale est à souscrire ; • ces assurances peuvent être complétées par des extensions proposées par les cartes de crédit types « Premier » ou « American Express » couvrant les dommages causés à autrui ; • dans tous les cas, souscrire une « assurance assistance » très complète
Accident ou maladie du personnel	Sécurité sociale française, suivant le statut du personnel assurance « accident, maladie, invalidité totale, décès » en complément des prestations de la sécurité sociale	• remboursement des frais de soins sur place au tarif de la sécurité sociale ; il est nécessaire d'avancer les sommes ; • prestations dans le pays lorsqu'un accord existe avec la sécurité sociale française ; • mêmes soins qu'un résident dans la CE avec le formulaire E 111 ; • les montants garantis doivent être calculés largement car les journées de soins intensifs ou de chirurgie coûtent très cher ; • si une assurance « assistance » est nécessaire, la couverture est insuffisante ; • les extensions de couverture proposées par les cartes de crédit types « Premier » ou « gold » peuvent être très utiles car très larges ; ces sociétés disposent souvent d'antennes et de bureaux sur place

Tableau 20 – Moyens de couverture des risques après exécution des prestations		
Origine du risque	**Nature du risque**	**Moyen de couverture**
Risque tenant au débiteur, volonté de ne pas payer ou défaillance due à une procédure collective ou à une faillite	risque commercial	• crédit documentaire irrévocable émis par une grande banque internationale, • affacturage ou rachat forfaitaire de créance, • assurance-crédit auprès d'une compagnie spécialisée ou de la COFACE • sûreté
Puissance publique, impossibilité de transfert pour des raisons politiques, économiques ou financières	risque politique	• crédit documentaire irrévocable et confirmé par une banque française, • affacturage ou rachat forfaitaire de créance, • assurance-crédit auprès de la COFACE
Débiteur public, ne peut être mis en faillite et échappe aux recours tradition-nels	risque politique	idem
Guerre, émeute, révolution, catastrophe naturelle	risque politique	idem

4.2.2.1 Les risques liés aux hommes

Pour effectuer suivi de la vente, missions de prospection, démonstrations, contacts avec les acheteurs, le personnel se déplace avec le matériel de l'entreprise et peut être victime de dommages ou en causer à des tiers (tableau **19**).

4.2.2.2 Les risques liés à l'installation des produits et des matériels

Ils sont particulièrement importants en cas de contrats industriels ou clé en main et découlent en particulier du risque de mise en œuvre quasi automatique des cautions et des garanties dites à première demande. Ces cautions et garanties sont traitées au § 7.1.3.

4.2.3 Les risques après exécution des prestations, livraison et réception

Après exécution de ses prestations, l'exportateur supporte quatre sortes de risques :

— change sur le montant en devise non encore payé ;
— non-paiement ;
— défaillance du matériel ou des produits ;
— mise en jeu de sa responsabilité pour les dommages causés par l'utilisation du produit, du matériel ou de la technologie.

Chacun de ces risques nécessite une approche particulière. Le risque de change sera étudié plus loin (voir § 4.3).

Différents moyens de couverture existent en fonction des contrats, des possibilités de discussion (tableau **20**).

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

4.2.3.1 Couverture par crédit documentaire

À condition que le paiement soit prévu en monnaie convertible, la défaillance de l'acheteur privé ou public peut être couverte par un crédit documentaire irrévocable sur une grande banque disposant d'un bon *rating* (toutefois, les risques et de non-transfert ne sont pas exclus). Dans tous les autres cas, et pour couvrir les risques politiques et de non-transfert, il y a lieu de demander une confirmation par une banque française ou européenne et payable à ses guichets. Pour les pays peu sûrs, les banques refusent la confirmation.

Lorsque les livraisons s'étalent dans le temps, pour éviter la procédure lourde du crédit documentaire, il est possible de demander au préalable au débiteur une lettre de crédit *stand by* pour un pourcentage du marché envisagé ; le reste sera payé par virement.

4.2.3.2 Couverture par affacturage

L'affacturage (*factoring*) est une technique consistant à céder sa créance à un *factor* qui :

— paie sans recours le vendeur à condition qu'il y ait eu autorisation ;
— supporte le risque de non-paiement ;
— prend à sa charge le recouvrement de la créance et son contentieux éventuel ;
— apporte divers services complémentaires de gestion de porte-feuilles clients de l'entreprise.

L'affacturage présente trois avantages principaux :

— gérer les comptes clients, c'est-à-dire surveiller les encaissements, libérer l'entreprise des tâches administratives et comptables, et notamment de relance, faire les statistiques nécessaires ;
— garantir le bon recouvrement des créances, le *factor* prenant en charge l'insolvabilité du débiteur, à condition d'être dans la limite de crédit autorisée par client ;
— offrir des avances de trésorerie sur un pourcentage fixé du montant des factures.

Exemple : Cofacrédit, importante société d'affacturage mise en place par la COFACE, de grandes banques et Facto France Heller, spécialisée dans le commerce courant et dans les créances nées à l'exportation. L'association de ces trois institutions permet de mieux utiliser le potentiel de chacune et notamment le fichier de la COFACE.

Elle apporte une garantie à 100 % à l'exportateur.

Conditions :

— gestion par Cofacrédit de la totalité des créances du vendeur ;
— créance non contestée par l'acheteur ;
— plafond d'option respectée.

Le coût varie de 0,8 à 2 % du montant de la créance.

Les PME sont réticentes à utiliser l'affacturage pour diverses raisons, notamment de coût. Or, il est nécessaire de calculer le coût de rapatriement des créances, des relances et des impayés.

4.2.3.3 Couverture par l'assurance-crédit

Proposée par une compagnie d'assurance, elle permet au vendeur de limiter ses pertes en cas d'impayé. À l'exportation, les causes de non-paiement résultent de l'entreprise ou du pays ou des deux à la fois. Tous les pays ouverts au commerce international ont donc été obligés de mettre en place des organismes spécialisés dans l'assurance de risques que les compagnies privées ne pouvaient pas couvrir ou à des coûts tels que les exportateurs auraient été découragés.

Ils sont gérés de manière différente suivant les pays, mais une directive communautaire a établi des règles communes à respecter.

Principes de fonctionnement : une collaboration étroite entre l'assureur et le vendeur doit être mise en place par laquelle l'un vend et l'autre vérifie par différents moyens le crédit à accorder à un acheteur potentiel (consultation des registres de faillite, mise en règlement judiciaire, achat de renseignements auprès d'agences spécialisées, consultation de son propre fichier, habitudes du métier...).

Le montant assuré est le plus souvent un multiple de la prime versée, une part restant toujours à la charge de l'assuré. Le plus souvent, c'est l'assureur qui se charge du recouvrement de la créance, les frais étant partagés selon les clauses du contrat.

Les termes de l'assurance se fondent le plus généralement sur les bases suivantes :

— garantie de l'ensemble des crédits d'une entreprise, afin d'éviter que seuls les mauvais risques soient supportés par la compagnie d'assurance ;
— mise à disposition du vendeur de la connaissance du marché que possède la société ;
— détermination d'un montant de crédit pouvant être accordé à chaque acheteur ;
— précision d'une attitude commune à adopter en cas d'impayé ou de retard de paiement.

4.2.3.4 Contrats proposés par la COFACE

L'essentiel de l'activité de la COFACE concerne la garantie des différents risques à l'exécution et au paiement de ventes à l'étranger. Si les principes sont communs, les contrats sont adaptés à la nature du risque (fabrication – avant livraison – ou crédit – après livraison –, commercial ou politique), au statut de l'acheteur (privé ou public), au type de police (individuelle, d'abonnement, globale), à la nature des biens vendus (consommation ou équipement).

Conditions de base d'indemnisation

versement d'une indemnité	après avoir subi une perte, couverte par le contrat
délai de versement	à l'expiration d'un délai constitutif de sinistre
montant	en fonction de la quotité garantie, l'assuré gardant toujours une part du sinistre à sa charge
opération visée	vente légale dans le pays de l'acheteur, non litigieuse entre l'acheteur et le vendeur

Paramètres d'établissement des contrats

- **Risque lié au pays**

Le renseignement utile est la situation du pays de l'acheteur. Elle est évaluée à partir d'une méthode multicritères et de jugements d'experts par la COFACE au sein de la « centrale de risque pays ».

- **Risque lié à l'acheteur**

Le renseignement utile est l'évaluation de sa solvabilité. Elle est établie au sein de la « centrale de risque acheteur » par la collecte et l'analyse de renseignements obtenus par des moyens propres ou achetés.

Le fichier de la COFACE contient des indications sur plus de 400 000 acheteurs étrangers.

- **Opération envisagée**

Le renseignement utile est le contrat de vente. Il nécessite une étude des conditions telles que :

— crédit, en devises ou en francs, respect du consensus OCDE sur les taux de crédit à l'export ;
— part française, part locale ;
— prestations achetées hors de France ;
— clauses contractuelles telles que sûretés, attribution de juridiction, force majeure.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

■ **Conditions d'indemnisation des sinistres**

Sinistre	Nature du sinistre	Mode d'indemnisation
Fabrication	politique ou commerciale, généralement très complexe, entraînant les pertes les plus conséquentes	calcul à partir du montant des frais engagés, des frais dus à l'interruption, des possibilités de réemploi ou de revente
Crédit	politique ou commerciale	• montant de la perte, • déclaration de l'impayé, • demande d'intervention, • intervention de la COFACE de manière amiable d'abord, contentieuse ensuite, • versement à la fin d'un délai calculé à partir de la déclaration d'impayé et de la demande d'intervention : 2 à 6 mois pour les crédits fournisseurs et 2 mois pour les crédits acheteurs

4.2.3.5 Stratégie de protection contre la responsabilité civile

D'origine délictuelle, la responsabilité civile est l'obligation de réparer un dommage causé de manière involontaire à un tiers par un produit ou le personnel de l'entreprise. En France, elle figure dans le Code civil.

> art. 1382 C. civ. : « Tout fait quelconque qui cause à autrui un dommage oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer. »

Cette notion varie suivant les législations. L'entreprise peut voir sa responsabilité civile mise en jeu du fait de son personnel, son exploitation, ses matériels et ses produits.

Dans tous les pays, les conséquences pécuniaires ne cessent de s'alourdir pour des raisons qui tiennent :

> — à la dérive du droit ;
> — à l'évolution économique ;
> — à l'évolution politique.

Les compagnies d'assurances proposent des contrats pour limiter les coûts de mise en jeu de la responsabilité civile, notamment celles liées à l'exploitation de l'entreprise et au produit vendu (voir [3], p. 517 à 525), mais la démarche doit être avant tout préventive.

4.3 La garantie contre le risque de change

L'entreprise qui achète ou vend ou effectue toute opération dans une autre monnaie que le franc français se trouve en « position de change ». Elle court un risque dès cet instant et pour le couvrir, il lui faut utiliser au mieux de ses intérêts les possibilités offertes par le marché des changes, selon des techniques de couverture dites « externes » ou « internes ».

4.3.1 Comprendre le risque de change

4.3.1.1 Typologie du vocabulaire utilisé sur le marché des changes (tableau 21)

4.3.1.2 La position de change

Lorsqu'un agent économique est soumis au risque de change, on dit qu'il est en **position de change**, cela signifie qu'il peut gagner ou perdre :

— une fraction des avoirs qu'il détient en monnaie étrangère ;

— sur le montant qu'il doit recevoir ou débourser en raison de ses opérations de toutes sortes, si le cours de change des monnaies varie.

Les risques de change se retrouvent principalement dans les situations suivantes :

Opération	Risque possible
Achats et ventes de produits ou de services	exprimés en devises et payables à un terme plus ou moins lointain gain ou perte en cas de variation du cours
Louage de services ou revenus de licence	le montant en francs est fonction du cours
Devis ou offre sur catalogue	risque pendant, lié à l'acceptation par le client
Contrat de fournitures	la durée du contrat accentue le risque
Appel d'offres	risque pendant comme précédemment n° 3
Opérations de prêt et d'emprunt	le montant du capital à rembourser ou à recevoir est inconnu
Opérations sur les comptes des filiales	la consolidation des comptes est fonction du cours de la devise

La couverture de ces risques est difficile et même les grandes entreprises peuvent subir de lourdes pertes lors de dévaluations rapides. C'est ainsi que Renault perdit quelques centaines de millions de francs lors de la dévaluation de la livre sterling et de la lire italienne à l'automne 1992. Les capacités de financement et les bénéfices des sociétés internationalisées sont tributaires des cours du change ! La gestion du risque de change est donc de la plus haute importance, elle commence par une évaluation de la position de change.

Une entreprise est en « position de change » quand :

— elle a conclu une opération dont l'une des composantes est un transfert dans une monnaie extérieure et dont la valeur risque de varier par rapport à celle de la monnaie intérieure ;

— elle est débitrice ou créditrice vis-à-vis d'une monnaie externe.

> Le risque de change résulte d'un engagement volontaire dans un environnement soumis à un aléa. Se couvrir contre le risque de change est donc l'opération qui diminue le risque de pertes financières dues à cet aléa.

4.3.2 Se garantir par des techniques de couverture externe

Grâce à la liberté des changes, les banques ont mis au point trois grandes techniques pour couvrir les opérateurs du commerce international contre le risque de change : les contrats de change, les prêts en devises, les swaps de devises et les options de change.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 21 – Terminologie de base du marché des changes

Terme technique	Définition	Particularité
Cours de change	Valeur d'échange entre deux monnaies. Elle est exprimée en valeur nationale sauf en Grande-Bretagne où la £ est exprimée en monnaie étrangère	Le cours d'échange interbancaire indique en premier le cours vendeur et en second le cours acheteur sur le marché ex. : 1 DM = 3,3740 – 3,790 FRF
Cours au comptant	Valeur d'échange aujourd'hui	Devises disponibles à J + 2 (le surlendemain)
Cours à terme	Valeur d'échange d'une devise à un terme fixé, décidée aujourd'hui	Opération effectuée par les banques. La valeur de la devise à terme est directement dépendante des taux d'intérêts sur les 2 devises considérées. Si valeur à terme > valeur au comptant = report Si valeur à terme < valeur au comptant = déport
Cours croisé	Valeur d'échange entre 2 monnaies mais dont l'une n'est pas cotée sur la place financière Le plus souvent le $ américain, le ¥ japonais ou le DM allemand sont pris comme monnaie intermédiaire	ex. : calcul du cours du dollar de Singapour (position vendeur de SGD) en francs : Ceci équivaut à — « vendre » un achat de $ et — « vendre » une vente de $ et de faire le rapport. 1 USD = 5,3825 – 5,3875 FRF 1 USD = 1,6010 – 1,6020 SGD $1 \text{ SGD} = \frac{5,3825}{1,6020} = 3,3598 \text{ FRF}$ Le cours acheteur serait : $1 \text{ SGD} = \frac{5,3875}{1,6010} = 3,3650 \text{ FRF}$
Cours de *fixing*	Cours moyen des cours des transactions réalisées lors d'une criée à la Bourse des valeurs.	Cette méthode est remplacée par une cotation en continu dans la plupart des grandes places financières mondiales
Dates de valeur des opérations de change	Compte tenu des opérations administratives, les banques sont convenues d'exécuter les opérations 2 jours après le jour de l'opération.	L'opération se traite donc en « J + 2 »
Enregistrement des opérations dans les banques	Les banques se débitent mutuellement leurs comptes sans pour autant expédier de la monnaie, laquelle ne quitte pas le pays d'émission	Pour bien préciser les opérations, les banques utilisent 2 types de comptes : — compte « LORO » ou « leur compte chez nous », c'est-à-dire le compte de la banque correspondante étrangère exprimé en francs français ; — compte « NOSTRO » ou « notre compte chez eux», compte de la banque française chez le correspondant étranger et exprimé en devises.
Arbitrage sur monnaies étrangères	Double opération d'achat/vente	L'arbitrage peut être : — spatial, sur 2 marchés géographiquement distincts ; — temporel sur 2 dates différentes l'arbitrage temporel s'apparente à la spéculation.
Eurodevise	Devise expatriée. Toute devise faisant l'objet d'une opération hors de son territoire de circulation est une Eurodevise	Un résident français détenant un compte en USD ou en DM à sa banque et effectuant des opérations utilise des Eurodevises.
Marché des Eurodevises	Marché international réservé aux banques et aux grandes entreprises où s'effectuent les opérations de prêt d'emprunt en devises Les intérêts sont payables à terme échu ou annuellement	Les durées des opérations sont généralement standardisées et varient de un jour à plusieurs années en fonction du marché de la devise. Les taux d'intérêt sont toujours exprimés à l'année (1 année = 360 jours sauf pour quelques devises telles que la £ ou le dollar de Hong Kong,...). Le premier chiffre est le taux prêteur *bid*, le second est le taux emprunteur *ask*, c'est l'inverse pour les devises traitées sur la base de 365 jours.

(1) *Financial times* 13/09/93 « Foreing exchange dealers enter the 21st century ».

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 21 – Terminologie de base du marché des changes (suite)

Terme technique	Définition	Particularité
LIBOR	*London InterBank Offered Rate* C'est le taux offert de référence pour la plupart des transactions. Il est donné à Londres dans la plupart des Eurodevises	Les autorités monétaires ont institué l'équivalent sur le marché de Paris : PIBOR valable pour les transactions en France Les opérations sont nommées : — *spot next* pour une mise à disposition à J + 2 et remboursement à L + 3 ; — *overnight* pour une mise à disposition immédiate et remboursement le lendemain
Écrans Reuter Écrans *Telerate*	Système de télétransmissions en temps réel par satellite de données sur les changes et d'informations financières organisé par l'agence de presse Reuter. D'après le *Financial Times* (1) 50 % des transactions de change passent par le réseau Reuters. Système analogue associé à celui du *Dow Jones*	Dans les salles de change, les « cambistes » ont une console « Reuter » à disposition en permanence pour connaître les paramètres des marchés des changes, et toutes statistiques utiles, leur évolution récente ou non, leur évolution, sous forme de graphiques divers. Un ordinateur doté de logiciels d'aide à la décision lui est associé et pour les calculs rapides en vue de prendre des décisions sur les opérations d'arbitrage, de placement, de couverture, voire de spéculation !
Courtage électronique *Automated brokerage system*	Système de courtage automatique permettant de confronter les offres et les demandes **mondiales** d'une devise à un instant donné et remplaçant en partie les courtiers en monnaies étrangères. Lorsqu'une demande est faite, elle est confrontée à toutes les offres existantes sans que les partenaires puissent se connaître tant que la transaction n'est pas conclue.	3 systèmes sont en concurrence : — Reuters 2000-2, le premier sur le marché en 1992 et qui a atteint en 1993 son objectif de 1 000 transactions par jour, chacune avec un minimum de 1 million d'unités de devises concernées. 250 centres de transactions dans 18 pays. C'est le plus important ; — EBS *Electronic Broking Service* lancé en 1993 soutenu par les banques effectuant 35 % des transactions de change à Londres ; — Minex lancé en avril 1993 et soutenu par un consortium de courtiers et banques japonais, les telecom japonais et Dow Jones Telerate, en service à Chicago, New York, Londres, Hong Kong, Singapour et Tokyo.

(1) *Financial times* 13/09/93 « Foreing exchange dealers enter the 21st century ».

4.3.2.1 Les contrats de change à terme

Un contrat de change à terme est un achat ou une vente de devises à un cours garanti à une date déterminée. C'est un engagement hors bilan qui couvre le risque de change pour la date déterminée, aussi bien à l'importation qu'à l'exportation.

Le cours garanti est égal au cours au comptant plus ou moins les points de terme, représentant normalement le différentiel d'intérêt sur les deux monnaies concernées. L'opération se fait par l'intermédiaire des banques grâce au marché des Eurodevises.

Exemple :

1) Une entreprise désire **acheter à terme** 50 000 USD pour payer une importation dans 6 mois comme convenu dans le contrat ; elle s'adresse à sa banque qui va effectuer les opérations suivantes (les taux et les cours donnés par les banques indiquent le cours vendeur et le cours acheteur sur le marché) :

cours de change au comptant : 1 USD = 5,4020 à 5,4080 FRF

taux de l'USD à 6 mois 3 % à 3,25 %

taux du FRF à 6 mois 7,25 % à 7,50 %

Opérations immédiates

1. emprunt de la contre-valeur des USD en FRF sur le marché monétaire français au taux de 7,50 %,
2. achat des USD au comptant avec ce montant au cours de 5,4080,
3. placement des USD sur le marché des Eurodollars au taux de 3 %.

Opérations dans 6 mois

1. paiement du montant en FRF par l'acheteur au cours convenu,
2. remboursement par la banque des FRF empruntés sur le marché monétaire français,
3. perception des USD par la banque,
4. livraison des USD au donneur d'ordre qui peut ainsi payer le montant de son achat.

La banque emprunte à 7,50 % et prête à 3 %. Elle va donc répercuter la différence à son client, soit : 7,50 % – 3 % = 4,50 % l'an. De plus, pour éviter le risque de change sur les intérêts, la banque achète au comptant non pas 50 000 USD, mais ce montant moins les intérêts à recevoir, soit :

$$\frac{50\,000}{1 + 3 \times 180/36\,000} = 49\,261{,}08 \text{ USD}$$

La banque a donc acheté 49 261,08 USD et les a placés pendant 6 mois au taux de 3 % et emprunté [49 261,08 USD × 5,4080] soit 266 403,94 FRF au taux de 7,50 % représentant 276 394,08 FRF à l'échéance (en comprenant les intérêts). Le cours pour le client sera donc :

276 394,08/50 000 = **5,5278 FRF**

2) L'entreprise désire **vendre à terme** 50 000 USD et demande une cotation à la banque. Si les données sont les mêmes la banque compte effectuer les opérations suivantes :

Opérations immédiates

1. emprunt des USD au taux de 3,25 %,
2. vente au comptant de ces USD contre des FRF au cours de 5,4020,
3. placement des FRF sur le marché monétaire au taux de 7,25 %.

Opérations dans 6 mois

1. paiement du montant en USD par 'acheteur américain,
2. remboursement par la banque des USD empruntés sur le marché des Eurodollars,
3. perception des FRF par la banque,
4. livraison des FRF par la banque à l'exportateur au cours convenu.

La banque emprunte au taux de 3,25 % et prête à 7,25 %.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Comme précédemment, la différence est répercutée au client soit : 7,25 – 3,25 = 4 % l'an. De même, elle va emprunter le montant en USD moins les intérêts à échoir soit :

$$\frac{50\,000}{1 + 3{,}25 \times 180/36\,000} = 49\,200{,}49 \text{ USD}$$

La banque a emprunté 49 200,49 USD au taux de 3,25 % pendant 6 mois et placé [49 200,49 USD × 5,4020] soit 265 781,04 FRF au taux de 7,25 % représentant à l'échéance 275 415,61 FRF. Le cours pour le client sera donc :

275 415,61/ 50 000 = **5,5083 FRF**

Tout contrat de change représente pour la banque une opération de prêt ou d'emprunt dans la monnaie choisie et en FRF, et une autre de vente ou d'achat. Si cette technique demeure valable, la banque opérant sur de grandes quantités effectuera des « swaps » sur taux et sur devises. De plus, les cours pourront varier en fonction de l'offre et de la demande et de la « volatilité » d'une ou des devises. La formule développée est la suivante :

$$C_t = C_j + C_j\left[\frac{(t_f - t_d) \times n}{360} \Big/ \left(1 + \frac{t_d \times n}{360}\right)\right]$$

avec C_t cours à terme à l'achat ou la vente,

C_j cours du jour au comptant à l'achat ou la vente,

t_f taux d'intérêt sur le franc (en %) emprunteur ou prêteur,

t_d taux d'intérêt sur la devise (en %) emprunteur ou prêteur,

n nombre de jours jusqu'au terme (l'année commerciale comprend 12 mois de 30 jours soit : 360 jours sauf en Grande-Bretagne : 365 jours).

La différence entre le cours à terme et le cours au comptant se nomme report ou déport selon le cas. En cas d'égalité, on parle de parité :

Cours	Situation	Position exportateur	Position importateur
$C_j < C_t$	report	gain	perte
$C_j > C_t$	déport	perte	gain
$C_j = C_t$	parité	ni gain ni perte	ni gain ni perte

Les reports et les déports sont lus sur des « tables de report » ou sur les écrans « Reuter » et « Telerate » (les déports sont indiqués négativement) et exprimés en « points ». Ainsi, dans l'exemple précédent, les reports sont :

— à la vente : 5,5083 – 5,4020 = 1 063

— à l'achat : 5,5278 – 5,4080 = 1 198

La table indiquera :

Cours au comptant de l'USD (spot)	5,4020 à 5,4080
Cours à 6 mois (forward)	1 063 à 1 198

Ces points sont appelés « points de swap ».

Gestion des contrats de change

Les deux exemples précédents sont des cas normaux à l'importation ou à l'exportation, l'entreprise demandant à la banque de procéder à la liquidation du contrat à l'échéance. En cas de retard de livraison des marchandises ou de paiement, l'entreprise peut demander la prorogation du contrat à la banque qui annule l'opération et met en oeuvre un autre contrat pour le terme demandé par le client.

Si le client demande une liquidation par anticipation, la banque effectue les opérations inverses aux précédentes en mettant en œuvre un contrat de change pour la période restant à courir et en livrant les francs ou les devises immédiatement, la différence des coûts étant débitée ou créditée à l'entreprise.

4.3.2.2 Les swaps de devises

Cette technique consiste à échanger des crédits dans des devises différentes afin de se financer dans une devise déterminée pour bénéficier d'un meilleur taux d'intérêt.

4.3.2.3 Les options de change

C'est un contrat conférant un droit (possibilité) négociable d'acheter ou de vendre un montant déterminé de devises à un cours fixé (prix d'exercice) soit à une date précise (« option européenne »), soit avant une date précise (« option américaine »), en contrepartie d'une **« prime »** payée une fois pour toutes.

C'est un moyen important de couverture contre le risque de changer car :

— contre une prime, l'opérateur se garantit à l'échéance un cours de change fixé ;

— tout en gardant la possibilité de ne pas exercer son droit si le cours de change est plus favorable.

Le coût de l'option – la prime – dépend de quatre facteurs :

— la durée (date d'échéance) ;

— la différence entre le prix d'exercice et le cours au comptant de la devise ;

— les taux d'intérêt sur les devises ;

— la « volatilité » (*votatility*) de la devise, soit l'amplitude estimée de la fluctuation de la devise : les primes seront d'autant plus élevées que l'estimation de fluctuation des changes sera importante.

Une option de change est donc une « assurance » contre le risque de change par laquelle, en échange d'une prime, l'entreprise se protège contre la variation du cours de change d'une monnaie au-delà d'une valeur fixée par le contrat (prix d'exercice), tout en gardant la possibilité de ne pas exercer ce droit acheté.

La prime, pour celui qui la touche (le cotant ou l'offreur – *granter*) représente une compensation « raisonnable » de son risque de perte potentiel. Le cotant est généralement une banque qui gère son risque au jour le jour soit par des options adossées équivalentes, soit par la technique dite du « delta », rapport entre la variation de valeur d'une option et la variation des cours de la devise. Ce rapport peut varier de 0 à 100 %. S'il est égal à 40 %, le banquier va se couvrir par l'achat d'une option de 40 % de la valeur initiale. Cette position est réajustée au jour le jour.

4.3.3 Se garantir par des techniques de couverture interne

Bien utilisées, elles limitent le recours aux techniques précédentes en supprimant les commissions bancaires. Malgré les apparences, elles sont souvent relativement simples à pratiquer, à condition d'avoir une bonne organisation et surtout du personnel spécialisé. Ces techniques ne seront développées dans ce paragraphe que sous l'angle protection contre les risques.

4.3.3.1 L'auto-couverture

Une entreprise qui achète et qui vend dans la même devise peut couvrir le risque de change de ses ventes par ses achats, ou vice versa. La différence, par échéance, sera alors assurée par les procédés classiques précédents. C'est une technique simple, à la portée de toute entreprise ayant une personne compétente en comptabilité de monnaies étrangères.

Remarque : en cas de contrôle des changes, citons la technique du « termaillage » qui consistait à avancer le recouvrement des créances et retarder les paiements en cas de prévision de dépréciation de la devise de facturation et vice versa. Cette pratique est tombée en désuétude du fait des possibilités offertes par le marché des changes.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

4.3.3.2 *Le netting*

Avant 1988, pratiqué seulement par les grandes entreprises françaises (au Luxembourg, en Suisse ou dans un autre paradis fiscal) qui avaient obtenu l'autorisation de la Banque de France, le *netting* tend à se développer : il s'agit d'organiser à l'échelon d'un groupe la compensation généralisée de toutes les créances, dettes et de tous les mouvements de fonds.

La trésorerie générale débite et crédite chaque établissement en fonction des règles établies à l'avance et aussi en fonction des cours de change et des taux d'intérêts. Le solde, exposé au risque de change, est géré par le centre.

Ce procédé a de nombreux avantages :

— diminution des frais financiers dus aux dates de valeur ;
— réduction des commissions de change et de transferts des banques ;
— gestion du risque de change au niveau global par des spécialistes pouvant disposer de techniques plus élaborées qu'au niveau de chaque établissement.

Naturellement, ce système est d'autant plus avantageux que les compensations sont importantes.

4.3.3.3 Le centre de facturation en devises et la gestion globalisée

Certaines grandes entreprises internationalisées centralisent la facturation et le recouvrement des créances sur l'étranger d'une part, les paiements d'autre part, dans un centre de facturation situé dans un pays présentant des commodités financières et de télétransmission ou des facilités fiscales (Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, par exemple). Les opérations concernent les activités du groupe ou celles avec les clients et les fournisseurs.

Ce centre permet de compenser les créances et les dettes en devises le plus souvent transformées en Euro et donc de diminuer les risques de change ; une gestion globalisée de ce dernier portant uniquement sur les soldes, permet à l'entreprise de se couvrir par échéance :

Exemple : les créances et les dettes à recevoir et à payer sont regroupées sur un mois, le solde est calculé et une marge de sécurité est dégagée. Le centre se couvre à l'échéance du mois pour le montant (solde + marge) soit par un contrat à terme, soir par un contrat de prêt ou d'emprunt en devises à terme. Chaque facture payée ou reçue est imputée sur ce compte pendant le mois. La position est recalculée le mois suivant ou pour toute autre échéance.

Les gains sont importants puisqu'il y a suppression des commissions bancaires sur une multitude d'opérations. De plus si les montants sont suffisants, le centre a accès directement aux divers marchés des changes et des devises. S'il rapatrie les créances, il peut jouer aussi le rôle d'une société d'affacturage avec ou sans recours pour l'établissement vendeur.

5. Les financements de l'activité internationale

Chaque activité nécessite un mode de financement adapté.

Dans un premier temps, les besoins de l'entreprise à l'international sont évalués dans leur totalité. Ensuite des choix seront faits : une partie sera financée par l'entreprise, une autre par appel à l'extérieur : crédits à long terme auprès d'organismes financiers spécialisés, crédits bancaires de toutes sortes, crédit clients, crédit fournisseurs, notamment. Pour chacun des besoins de financement des postes :

— clients ;
— stocks et encours de production ;
— investissements ;

on recherchera les modes de financements à privilégier en fonction des conditions du marché des capitaux.

5.1 Le financement de l'exportation

5.1.1 Le poste clients

Les décalages de rentrées de fonds s'expliquent par de nombreuses raisons telles que :

— éloignement, donc temps de transport ;
— difficultés de change dans le pays acheteur ;
— mauvais choix du moyen de paiement ;
— délais de paiement consentis pour emporter le marché ;
— retards imputables aux clients négligents ou aux banques ;
— litiges de toutes sortes ;
— clients douteux ou de mauvaise foi.

Compte tenu de ces éléments, le financement des créances liées à l'exportation ne doit pas peser sur le trésorerie et la mettre en difficulté. Il faut donc choisir entre les différents moyens disponibles compte tenu des marchés, des clients et de leur niveau de risque (tableau **22**).

5.1.2 Les stocks et les encours de production

Le financement est plus risqué car s'il est nécessaire d'avoir des stocks pour pouvoir vendre dans de nombreux secteurs, leur gonflement qui peut résulter de prévisions erronées, d'une mauvaise gestion, de méventes pèse sur la trésorerie de l'entreprise. De plus, l'augmentation de demande de financement correspond parfois à une dégradation de la structure financière : diminution du fonds de roulement net. Les moyens les plus usuels pour les financer sont les suivants.

■ **Crédit de trésorerie générale** : il est utilisé pour le financement de stocks bien précisés. L'entreprise doit présenter un plan de trésorerie à l'appui de sa demande.

● Dans certaines activités, ce type de crédit prend la forme d'un « crédit de campagne » pour acheter les matières premières et les composants destinés à la fabrication, assurer les coûts de production et de mise en place des produits chez les distributeurs, en attendant les ventes le plus souvent regroupées sur quelques semaines ou quelques mois. La banque accorde le crédit de campagne soit par crédit de caisse, soit par crédit mobilisable auprès de la Banque de France.

● Les produits en entrepôt sous douane peuvent être financés de cette manière, les documents douaniers représentant le gage de la banque.

■ **Crédit de restructuration de fonds de roulement** : crédit à moyen terme accordé lorsqu'une entreprise est confrontée à un manque de fonds propres, alors même que le développement du chiffre d'affaires est régulier, la rentabilité bonne, l'endettement faible, les charges financières maîtrisées et les perspectives intéressantes sur un nouveau marché. C'est le cas typique de l'entreprise sur un nouveau marché d'exportation.

Généralement la structure du bilan fait ressortir un fonds de roulement insuffisant, l'entreprise ne parvenant pas à financer les nouveaux besoins. S'il existe de bonnes perspectives, la banque accorde un crédit qui doit permettre à l'entreprise de se développer et retrouver une structure financière équilibrée.

5.1.3 Les crédits par signature

Ce sont des cautions ou des avals donnés par une banque, de payer à la place de l'entreprise si celle-ci s'avérait défaillante. C'est un véritable engagement de payer offrant toute garantie aux créanciers disposés à accorder un crédit.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 22 – Principaux moyens disponibles du financement de l'exportation (1)

Moyen de financement	Utilisation
Mobilisation de créances à l'exportation (MCE)	Forme de crédit adaptée aux ventes internationales avec délai de paiement inférieur à 180 jours ; il est obtenu par escompte de billets MCE après accord de la COFACE sur le client et dans le cadre d'une police GCP, dès que la facture sur un client étranger est émise.
Avance en devises	Emprunt du montant de la facture dans la devise de facturation. C'est intéressant lorsque le taux d'intérêt de cette devise est inférieur au taux français et que l'on veut se couvrir contre le risque de change. L'entreprise et son client doivent présenter une bonne qualité financière.
Avance sur commande	Nécessaire lorsque le marché est long à préparer, l'intérêt du vendeur étant que l'avance soit la plus importante possible, mais la concurrence en réduit souvent le montant. C'est aussi un gage pour obtenir des crédits de trésorerie auprès des banques. Le crédit documentaire avec *red clause* peut aussi être utilisé.
Crédit sur caution de la banque de l'acheteur	Le plus souvent mis en place dans le cadre d'un crédit documentaire : lorsque la commande est longue à préparer et à livrer, le vendeur réclame un acompte qui peut prendre la forme d'un crédit auprès d'une banque en France grâce à une caution apportée par la banque de l'acheteur. Le plus souvent, une contrepartie est demandée sous la forme d'une autre caution de « restitution d'acompte ».
Affacturage	Cession de créance sans recours (créance née et exigible avec délai de paiement) à une société d'affacturage (*factor*), qui prend en charge le risque client et le rapatriement de la créance. S'il est avec versement immédiat (jusqu'à 90 % du montant de la créance), il constitue un moyen sûr de financement dans la mesure où l'entreprise est libérée du risque client. C'est la société d'affacturage qui détermine à l'avance les plafonds de crédit à accorder aux clients. L'affacturage international fonctionne le plus souvent grâce à une société d'affacturage à l'import dans le pays de la vente, société à laquelle est cédée la facture. Les avantages sont multiples pour le vendeur : financement, garantie de paiement, simplification administrative, interlocuteur unique pour tous les pays... Les procédures de paiement sont simplifiées pour l'acheteur.
Confirmation de commande	Rachat de créance sans recours pour les biens d'équipements vendus avec des délais de paiement de plusieurs mois à cinq ans. Les créances sont obligatoirement *cofacées*. Le fonctionnement et l'avantage sont similaires à l'affacturage. Cette formule n'est plus guère utilisée, elle est remplacée par le rachat forfaitaire de créances.
Rachat forfaitaire de créances ou encore : rachat de crédits fournisseurs à forfait	Escompte sans recours d'effets de commerce, permettant à un exportateur de recevoir le paiement immédiat de ses effets commerciaux généralement avalisés ou garantis par une banque du pays de l'importateur. Un crédoc peut aussi être racheté. Les ventes concernent des biens d'équipement à durée de crédit s'étageant de 3 mois à 7 ans et d'un montant unitaire en principe supérieur à 1 MF. L'avantage pour le vendeur est d'éliminer le risque, de reconstituer sa trésorerie et d'éviter les démarches administratives. Le prix de rachat par le forfaiteur se fait sur la base d'une « cotation », fonction du risque couru.
Facilité de caisse	Négociée avec la banque, qui réclame une justification économique, elle permet de pallier des décalages entre les paiements des clients et les décaissements liés à ces ventes. Les facilités de caisse ne peuvent être utilisées que sur de courtes périodes et jusqu'à concurrence du plafond imposé.
Crédits de préfinancement	Forme de facilité de caisse à taux stabilisé accordée par la BFCE (2) en contrepartie du respect d'un certain nombre de contraintes, garantie COFACE notamment et finançant les découverts à des taux préférentiels, les grosses commandes longues à préparer, vers des pays hors Union européenne. Ce crédit peut prendre la forme d'un crédit revolving pour financer un courant continu d'exportation.
Crédit acheteur	Crédit à moyen et long termes accordé à l'acheteur par la banque du vendeur, à la demande de ce dernier et après accord de la COFACE. L'exportateur est réglé comptant et transfère le risque client à la banque. Cette forme de crédit est réservée à la vente de biens d'équipements et au transfert de technologie pour des montants en principe supérieurs à 10 MF, et souvent assortie de bonification d'intérêts (3) pour les ventes à des pays en voie de développement ; il peut être utilisé en « paiements progressifs » évitant le recours au crédit de préfinancement.
Crédit fournisseur	Mode de financement (assez peu utilisé en France) à moyen et long termes des crédits accordés par l'exportateur français pour l'achat de biens d'équipement d'un montant supérieur à 3 MF. Le crédit s'obtient par escompte de créance sur l'acheteur après garantie de la COFACE. Si les taux d'intérêts sont bonifiés (3) (vente aux pays en voie de développement) par les pouvoirs publics, la dette ne figure pas au bilan, et il y a possibilité de provisionner 10 % du montant de l'encours en franchise d'impôt.
Crédits administrés	Crédits faisant l'objet de l'intervention des pouvoirs publics pour stabiliser les taux par le biais de la BFCE (4) garantis par la COFACE et satisfaisant aux conditions de la DREE (5). Ce sont les : — Crédits acheteur, accordés comme dans le cas de l'exportation par une banque ou un consortium bancaire et permettant de payer comptant le vendeur ; réservé aux opérations importantes ; — Crédits acheteur, permet à l'exportateur d'escompter les créances qu'il détient sur son acheteur ; réservé aux gros contrats. Cf. ci-dessus.

(1) En 1995. Se renseigner auprès des banques.
(2) Voir procédure de la BFCE, Banque française pour le Commerce extérieur.
(3) Dans les limites des possibilités autorisées par le « Consensus OCDE ».
(4) Banque française pour le Commerce extérieur.
(5) Direction des Relations économiques extérieures.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 22 – Principaux moyens disponibles du financement de l'exportation (1) (suite)

Moyen de financement	Utilisation
Leasing ou crédit-bail	Opération par laquelle un fournisseur vend à une société de leasing nationale ou étrangère un produit destiné à un acheteur qui lui loue. Le leasing international, de type anglo-saxon, est un contrat de location avec éventuellement une option de rachat en fin de bail, alors que le crédit-bail français comporte nécessairement la clause de rachat. C'est une forme de financement de biens devant être facilement récupérable par le propriétaire. L'avantage pour le preneur est qu'il n'a pas à financer l'investissement.
Leasing international	Financement des biens d'équipement à moyen terme en Eurodevises et pour des montants importants, généralement supérieurs à 10 MF. La société de leasing se situe dans un pays différent de celui du preneur. Les avantages sont de profiter au mieux des législations fiscales, des bonifications d'intérêts (3) pour les ventes aux pays en voie de développement ; il permet aussi de se couvrir contre les risques au mieux et au moindre coût et de déconsolider la dette de celui qui achète.

(1) En 1995. Se renseigner auprès des banques.
(2) Voir procédure de la BFCE, Banque française pour le Commerce extérieur.
(3) Dans les limites des possibilités autorisées par le « Consensus OCDE ».
(4) Banque française pour le Commerce extérieur.
(5) Direction des Relations économiques extérieures.

Tableau 23 – Exemples de cautions et garanties

Cautions et garanties	Utilité
Cautions fiscales	payer les taxes et droits de manière différée
Cautions douanières	payer les droits plusieurs semaines ou plusieurs mois après l'enlèvement des marchandises. Les procédures sont variables suivant les pays, mais elles tendent à se développer avec l'adoption de l'EDI (échanges de données informatisées ou inter-entreprises).
Garantie d'admission temporaire	permettre d'importer temporairement en franchise de douane, dans le pays d'exécution du contrat ou de la prestation, des fournitures et des matériels destinés à être rapatriés.
Cautions et garanties de marché	• de soumission pour attester le sérieux du soumissionnaire à un appel d'offre, • de bonne fin pour garantir la bonne exécution d'un marché, • de restitution d'acompte réclamée par l'acheteur en contrepartie du versement de l'acompte, garantissant ainsi que le marché sera exécuté ou que l'acheteur sera remboursé, • de retenue de garantie destinée à couvrir les dysfonctionnements éventuels survenant lors de la période de garantie après livraison ou réception provisoire.
Garantie de découvert local	accordée à une banque locale par une banque française pour permettre à l'entreprise de pallier des décalages de trésorerie de l'établissement local.
Crédit documentaire irrévocable	la banque émettrice garantit le paiement de la marchandise expédiée ou l'accomplissement du service acheté si le vendeur accomplit correctement ses obligations ; l'acheteur est dispensé de verser un acompte ; le vendeur peut le plus souvent obtenir un crédit auprès de sa banque pour couvrir le délai de paiement accordé.
Crédit par acceptation ou par tirage	la banque soit avalise des billets, soit tire un billet sur elle-même pour payer le vendeur à terme.
Garantie des opérations d'investissement	cautions destinées à garantir les opérations d'investissements financées en partie par des organismes spécialisés tels que Crédit National, CEPME (Crédit d'Équipement des PME)... et souvent garanties par la SOFARIS (Société française pour l'assurance du capital-risque des PME).

Les avantages sont nombreux.

■ **Différer les paiements** :

— toutes les administrations consentent des délais de paiement pour les droits et taxes dus sous condition d'une garantie bancaire ;

— les fournisseurs accordent de meilleures conditions de paiement lorsqu'ils sont sécurisés par l'aval d'une banque.

■ **Accélérer les rentrées de fonds** :

— si l'entreprise présente une caution de restitution d'acompte, l'acompte réclamé peut être plus important et versé dès la signature du contrat ;

— lorsqu'une caution de retenue de garantie est proposée, il est possible de prévoir que la totalité ou la plus grosse partie du montant d'une opération sera payée (transfert de technologie, installation de matériel, marché privé ou public...).

■ **Éviter les décaissements** : dans un grand nombre d'opérations, il est exigé une caution pour que l'entreprise puisse utiliser une procédure administrative, un matériel, une immobilisation, lever des taxes pour le compte d'une collectivité publique, souscrire des abonnements de fournitures, soumissionner un marché par adjudication. L'entreprise demande à une banque de se porter caution, lui évitant ainsi d'avoir à débourser les sommes demandées en garantie.

Ces cautions, dont le coût est souvent peu élevé (de 0,1 à 2 %) pour des durées allant de quelques semaines à quelques années, permettent donc d'obtenir des crédits à des conditions peu onéreuses.

Il est bien évident que ces crédits par signature ne sont obtenus que si la situation financière de l'entreprise est bonne.

Exemples de cautions et garanties utilisées (tableau **23**).

Les crédits par signature n'entraînant pas de versements de la part de la banque tendent à être de plus en plus nombreux ; cette dernière touche une commission et ne supporte aucun risque d'intérêt lors de son refinancement, d'autant qu'elle sélectionne les entreprises auxquelles elle accorde ces garanties.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

5.2 Le financement des investissements en France et à l'étranger

Les programmes d'investissement dans les stratégies d'internationalisation répondent à des objectifs divers :

— constitution d'un réseau de distribution à l'étranger ;
— rachat d'un réseau de distribution ;
— mise en place d'une filiale de commercialisation ;
— augmentation de la capacité de production destinée à l'export ;
— implantation industrielle à l'étranger ;
— constitution d'un partenariat avec participation commune dans un pays ;
— présence ou implantation par le biais d'un brevet ou d'une marque, ou de licences simples ou croisées...

Quel que soit le programme envisagé, le financement (tableau **24**) se répartit entre :

— la trésorerie propre de l'entreprise ;
— le crédit à moyen terme ;
— le prêt à long terme ;
— l'accroissement des fonds propres.

La répartition entre ces différents moyens dépend de la branche d'activité, de la structure financière de l'entreprise et de sa capacité d'autofinancement.

Il est possible d'énoncer quelques règles (tableau **25**) :

— l'investissement courant est à financer sur la trésorerie de l'entreprise ;
— le programme individualisé industriel peut l'être en grande partie par le crédit à moyen terme si les annuités à rembourser peuvent l'être par autofinancement ;
— le programme important doit être financé par du crédit à moyen terme, un prêt à long terme et la trésorerie propre ;
— le programme très important nécessite une augmentation des fonds propres.

Les organismes spécialisés de financement sont indiqués au tableau **26**.

Tableau 24 – Principaux moyens de financement des investissements

Moyens de financement	Utilisation
Financement sur fonds propres	La partie principale des investissements en immobilisations, qu'ils soient matériels ou immatériels, doit être financée sur fonds propres, ou à tout le moins sur fonds permanents, par le haut de bilan. C'est une règle majeure.
Financement par : — crédits à moyen terme ; — prêts à long terme.	S'il est de bonne gestion de ne pas financer la totalité des investissements en immobilisations sur fonds propres ou par autofinancement, il faut savoir à l'avance quelle est la limite à ne pas dépasser : d'une manière générale, l'annuité cumulée du crédit à moyen terme et du prêt à long terme doit s'encadrer dans la répartition annuelle de l'autofinancement.
Leasing ou crédit-bail	Son utilisation peut améliorer la structure financière. Il peut être utilisé pour quasiment toutes les immobilisations. Il semble intéressant dans la mesure où il n'apparaît que dans le compte de résultats sous forme de loyers et qu'il n'obère pas la capacité d'emprunt de l'entreprise. Mais c'est un moyen coûteux qui ne doit être utilisé que pour des immobilisations dont la rentabilité économique est élevée.
Crédits spécifiques	Ils sont de moins en moins nombreux en France du fait de la législation communautaire, des règles du GATT et du désengagement de l'État. Les PMI et certaines entreprises de l'agro-alimentaire bénéficient encore des prêts bonifiés. Mais ils sont de plus en plus remplacés par des crédits utilisant les techniques financières très élaborées et présentés conjointement par une banque et un organisme financier spécialisé. Toutefois, ils peuvent être importants dans les pays d'accueil pour favoriser l'investissement.
Crédits bancaires	Ils se présentent sous différentes formes, le plus souvent très bien adaptées aux besoins de l'entreprise et à l'opération envisagée : — crédits sur ressources propres en francs ou en devises ; — prêts dans le cadre des CODEVI en francs français ; — prêts des filiales des banques françaises à l'étranger grâce à une caution de la banque en France ; — prêts participatifs afin de consolider une structure financière, souvent par des filiales spécialisées des banques. Le plus souvent, les banques demandent une assurance contre le risque politique, ou le risque privé, ou les deux, accordée en France par la COFACE.
Prêts des organismes spécialisés	Qu'ils soient français, européens ou internationaux, publics ou privés, ces organismes ont pour caractéristique commune de mettre au point des moyens de financement spécifiques à certaines opérations pour favoriser soit l'acheteur, soit le vendeur. Il est possible de rattacher à ce groupe les procédures de la COFACE « Assurance foire » et « Assurance prospection » dont l'objectif est de prêter à une entreprise qui s'aventure sur un nouveau marché hors Union européenne jusqu'à 75 % du coût de l'implantation pour une prime égale en moyenne à 3 % du montant garanti et remboursable sur plusieurs années.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 25 – Modes de financement des investissements à privilégier

À financier	Moyens							
	CAF	Prêts MLT en France	Prêts MLT en Europe	Apports en capital	Subventions	Crédit-bail	Fiscalité	Financements CE
Investissement courant	*	*				*		
Investissement stratégique	*	*		*	*	*		
Investissement d'intérêt national local	*	*	*		*	*	*	
Investissements d'intérêt européen	*	*	*		*	*		*
Investissement en Europe normal	*	*	*	*		*		
Investissement hors Europe	*	*			*	*	*	*

CAF : capacité d'autofinancements
Prêts MLT : prêts à moyen et long termes

Tableau 26 – Organismes susceptibles d'accorder des concours extérieurs

Besoins de financement	Organismes spécialisés de financement
Accroissement des fonds propres	• IDI, Institut de Développement industriel, • SDR, Sociétés de Développement régional, • Sociétés financières régionales, • Sociétés financières d'innovation, Sofinindex notamment, • Crédit national par le biais de filiale ;
Prêts participatifs	Toutes les banques et établissements de crédit à long terme ;
Prêts à long terme	La mise au point de ce financement est réalisée à partir du montant et de la durée du prêt, du taux d'intérêt, des modalités de remboursement, des garanties, des conditions d'un remboursement anticipé ; • Crédit national, en FRF, en devises, en Écus (ultérieurement Euros), et dont le taux premier sert de base aux taux des autres organismes de crédit, • Crédit d'équipement des PME, toutes les possibilités de prêts, • SDR, • Crédit coopératif, • les banques ;
Crédit à moyen terme	Toutes les banques ;
Crédit-bail	Organismes financiers spécialisés.

Les institutions financières et les banques examinent la capacité de remboursement d'une entreprise et sa capacité à secréter une rentabilité suffisante pour rembourser ses dettes. Pour cela elles utilisent le ratio :

$$\frac{\text{Dettes structurelles}}{\text{Capacité d'autofinancement}} \quad \text{(ratio en années)}$$

où Dettes structurelles = dettes à long et moyen termes à l'égard des établissements de crédit et des tiers, y compris les associés,

Capacité d'autofinancement = résultat net + dotations aux amortissements et provisions – plus-values de cession d'actif + moins-values de cession d'actif.

Ce ratio indique le nombre d'années nécessaires au remboursement des dettes à long et moyen termes de l'entreprise.

Mais la capacité d'autofinancement d'une année peut varier à la suite d'aléas économiques ; les banques affinent alors l'analyse en calculant un second ratio :

$$\frac{\text{Autofinancement}}{\text{Emplois nets}} \quad \text{(en \%)}$$

où Autofinancement = capacité d'autofinancement – dividendes distribués,

Emplois nets = investissements productifs – produits de cession d'actif + variation du besoin en fonds de roulement + variation des disponibilités.

Les comparaisons de ce ratio mesurent le degré d'autonomie et la capacité de l'entreprise à financer son développement par elle-même.

5.3 Les opportunités et les déductions fiscales

À tous ces financements, il faut ajouter les facilités fiscales à l'étranger et en France ; elles constituent le plus souvent un allégement de trésorerie, mais ne sont qu'un élément à prendre en considération. Il n'est pas question ici d'aborder la fiscalité des opérations internationales [24]. Il suffit de savoir que la France fonctionne sous un régime de territorialité de l'impôt dont les

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

inconvénients ont été atténués au fil des années par la signature de plus de 80 conventions de non-double imposition, par la mise en place d'un régime de mère-filiale et la possibilité d'inscrire des provisions importantes en cas d'implantation (article 39 octies du CGI).

5.3.1 Opportunités à l'étranger

De nombreux pays libéralisent leurs codes d'investissement afin d'attirer les capitaux étrangers, susceptibles d'apporter emplois et nouvelles technologies. L'objectif est de réduire les coûts d'investissement ou du travail :

— réduire le coût d'investissement par des subventions non remboursables, des prêts bonifiés ou une fiscalité allégée, la mise à disposition de bâtiments gratuitement ;

— diminuer le coût de l'exploitation par des incitations fiscales, des amortissements et des provisions avantageuses ou des diminutions de charges de main-d'œuvre.

5.3.2 Opportunités en France

Elles concernent :

— le régime fiscal des implantations à l'étranger : l'article 39 octies du CGI autorisant des provisions en franchise d'impôt concernant les dépenses d'implantation commerciale à l'étranger, d'implantation industrielle hors CEE, d'implantation de services à l'étranger, de regroupement d'entreprises et d'investissements d'accompagnement ;

— les résultats des filiales à l'étranger : le régime mère-filiale permet d'éviter les doubles impositions en cas de rapatriement de dividendes, intérêts ou redevances.

6. Préparation juridique de l'activité internationale

Le juriste en France a encore mauvaise presse ; il est « l'empêcheur de tourner en rond », on le tient à l'écart. Et l'on fait appel à lui lorsqu'il est trop tard : le litige est inévitable. La plupart des grands pays industrialisés ont, au contraire, une conception préventive du droit et de la fiscalité. L'« homme de loi » est consulté à tous les moments de la vie de l'entreprise, et toujours en amont d'une négociation ou avant la signature d'un contrat.

L'objectif est d'éviter la phase contentieuse en limitant les risques de litiges et leurs conséquences (7). Longtemps l'avocat français plaida plus qu'il ne conseilla, alors que ses confrères américains ou allemands « faisaient du juridique » et non de la « procédure » (*litigation*) (8). Cette attitude préventive a, en partie, gagné la France et la fusion entre les ex-frères ennemis, avocats et conseils juridiques a donné naissance à la nouvelle profession d'avocat seule susceptible d'apporter un service complet aux entreprises et de résister à la concurrence des cabinets anglo-saxons et européens.

Ce processus s'intègre dans un contexte de développement du droit communautaire, de mise en place d'un État de droit et vise en partie à contrebalancer la pénétration des grands cabinets anglo-saxons et européens (9) qui tendent à imposer leur façon de voir et concurrencent les cabinets français. D'une certaine façon, l'ouverture du grand marché de 1993 a suscité une prise de conscience accélérée des nouvelles réalités du marché global et a permis l'émergence d'une profession mieux armée pour assister les entreprises dans leurs opérations internationales. Il n'est plus rare qu'un avocat français soit aussi inscrit à un Barreau étranger et bon nombre d'avocats et de cabinets ont tendance à se spécialiser par secteurs (franchise, arbitrage) ou par pays (USA, Allemagne, Chine, Moyen-Orient) et en tout cas à s'ouvrir à l'international.

(7) L'avocat doit intervenir bien avant le contentieux et son rôle est indispensable pour les PME, certes, mais aussi pour une grande entreprise comme Alcatel qui a pourtant une direction juridique de 120 personnes. Le conseil apporte un appui logistique et technique essentiel dans les opérations très spécialisées du type régime juridique des circuits intégrés (en matière de propriété industrielle) et dans les secteurs où l'entreprise n'a pas de spécialiste interne.

(8) Seuls 10 % des *lawyers* américains sont spécialisés dans le contentieux mais ils font beaucoup parler d'eux et on leur reproche leurs excès.

(9) En Allemagne, une société civile peut être constituée d'avocats, de notaires, de commissaires aux comptes et de conseillers fiscaux alors qu'en France, les professions du chiffre (expert-comptable et cabinet fiscal) et celles du droit restent bien distinctes. Ces disparités sont souvent au désavantage de la France et les intéressés ont bien compris les enjeux aux premières Assises européennes des professions du droit qui ont eu lieu à Paris en novembre1993.

Outre le juridique, il est un autre domaine où l'entreprise doit prévoir et choisir, c'est celui de la fiscalité. Là encore, il est possible de s'inspirer des cabinets anglo-saxons ou allemands et de leur approche active et pragmatique. Le *strategic tax-planning* est en fait un calcul d'optimisation fiscale reposant sur le principe que l'entreprise ne doit pas faire un choix commercial et/ou juridique puis en supporter les conséquences fiscales, mais procéder à des simulations en fonction des hypothèses envisagées afin de choisir en connaissance de cause. Dans ces diverses démarches, elle peut être aidée par ses partenaires habituels : banques, chambres de commerce, ou par un cabinet d'avocats, partenaire indispensable pouvant lui-même être assisté pour une opération plus complexe (société *holding* aux Pays-Bas par exemple), de l'un des grands cabinets d'audit : Peat Marwick, Coopers & Lybrand, Arthur Andersen... Certains constituent en fait des groupes pouvant couvrir la totalité des prestations du chiffre, du droit et de l'organisation. Dans le cas de l'Allemagne, il ne faut jamais oublier que l'expert fiscal est un interlocuteur privilégié du fisc allemand.

6.1 Grands systèmes de droit contemporains et *Lex Mercatoria*

Il y a de grandes différences entre les divers systèmes de droit. Afin de simplifier l'approche du droit et de permettre une familiarisation avec les différents systèmes, un comparatiste bien connu des juristes, René David, a regroupé les différents pays du monde en familles ou « grands systèmes de droit contemporain » [26].

6.1.1 Les grands systèmes de droit contemporains

La France et la plupart des pays européens à l'exception de la Grande-Bretagne appartiennent à la famille romano-germanique, caractérisée par le rôle des codes (civil, commercial) et la place de la loi comme principale source du droit. Pour schématiser, ces droits, issus du Code civil adopté sous Napoléon et « exportés » en Europe lors des conquêtes militaires de ce dernier, sont abstraits et procèdent par application d'une règle générale à des cas particuliers. Dans les pays anglo-saxons, au contraire, Grande-Bretagne, États-Unis et autres ex-colonies britanniques, prévaut la *Common law*, c'est-à-dire un droit essentiellement coutumier et jurisprudentiel. Il est marqué par le pragmatisme et une démarche qui part du particulier pour aller vers le général, il procède par distinction (*distinguishing*) plus que par interprétation et il est intimement lié à la procédure.

Les deux autres grandes familles identifiées par René David comportent des différences encore plus importantes avec le droit français. La première inclut des pays dont le droit est à dominante religieuse comme l'Inde, la Chine ou le Japon et où l'idée que le droit à pour objet de rendre possible la vie en société et de régler les litiges est totalement étrangère à la culture nationale fondée sur le consensus. Ainsi, les Japonais n'aiment pas dire « non » et attachent une grande importance à ne pas « perdre » ni faire perdre la face ; c'est ce qui explique qu'ils cherchent à résoudre les problèmes par la voie non contentieuse, ainsi qu'en témoigne le

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

nombre extrêmement bas des procès au Japon [27]. L'on voit bien ici que le droit ou l'absence de droit ne font que traduire la culture profonde du pays et qu'il faudra tenir compte de ces deux facteurs lors de négociations.

Dans les pays musulmans (10), il faut s'efforcer de faire la part du droit entièrement régi par le Coran dans certains États (droit pénal, droit de la famille), celle de certaines influences étrangères (code civil égyptien par exemple), de celui à vocation internationale. Les législations ne s'appliquant qu'aux opérations internationales – investissement, joint-venture, contrats de concessions de licences – sont généralement empruntées au droit étranger, européen et/ou américain principalement. Elles aboutissent le plus souvent à un clivage net entre le droit interne – soumis au Coran ou aux coutumes nationales – et le droit applicable aux activités internationales, clivage que l'on retrouve dans de nombreux pays, depuis l'Arabie Saoudite musulmane jusqu'à la Chine marquée par les diverses religions qui s'y côtoient aux pays qui continuent d'appliquer le système socialiste d'économie planifiée.

(10) Il faudra également distinguer entre les différents pays arabes selon leur degré de soumission ou de liberté vis-à-vis du Coran.

La dernière famille regroupe les ex-pays socialistes, en pleine mutation actuellement, et dans lesquelles on trouve encore des traits de « l'ancien régime » voisinant avec des débuts de législation qui se veulent modernes et conformes à l'idéal du marché. Mais si l'économie planifiée a disparu sur le papier, les mentalités devront évoluer et le décalage qui subsiste entre droit écrit encore théorique (notamment les multiples législations en matière de « petite » et « grande » privatisations) et la dure réalité du marché ne va pas s'estomper du jour au lendemain. La disparition des organismes d'État du type centrales d'achat a, par ailleurs, rendu les règles et modalités d'accès au marché encore beaucoup plus complexes.

Si cette classification en « grands systèmes de droit » permet d'y voir plus clair et de se faire une première idée, soulignons que les différences restent néanmoins importantes, même entre pays appartenant à la même famille. Le Code civil allemand (B.G.B.) adopté près d'un siècle après son modèle français a des règles différentes en matière de formation du contrat et protège les intérêts du vendeur, en particulier en lui permettant de se réserver la propriété de la chose vendue tant que l'acheteur n'a pas payé l'intégralité du prix. Au contraire, le Code civil français fondé sur le consensualisme en matière contractuelle a longtemps favorisé l'acheteur tout-puissant, protégé par la fameuse garantie contre les vices cachés, ce qui explique l'importance des dispositions de la Convention de Vienne applicable aux ventes internationales à caractère commercial. De même, la distinction entre droit civil et droit commercial n'existe plus en Italie, pays qui appartient pourtant à la même famille romano-germanique. Quant à la dualité de juridictions (c'est-à-dire la coexistence de juridictions administratives et de juridictions judiciaires) que l'on retrouve dans la plupart des autres pays européens, elle est ignorée des pays de *Common law*.

En conclusion, plus on est confronté à un pays géographiquement et/ou culturellement lointain, plus on constate que les concepts juridiques sont différents, les raisonnements et les mécanismes également, et que, ce qui serait la bonne solution dans « son » pays ne l'est pas nécessairement dans un autre. Il faut donc s'abstenir de toute transposition sans adaptation ni conseil.

Pourtant, et parfois avant les années 50, certains États et juristes avaient commencé à jeter les bases d'un « droit international des affaires » de nature conventionnelle, coutumière et jurisprudentielle. Les efforts faits et les progrès accomplis dans le sens d'une harmonisation des règles du jeu juridique international ont abouti aux usages et conventions utilisés au sein de ce tout que l'on appelle généralement *Lex Mercatoria*.

6.1.2 *La Lex Mercatoria*

La *Lex Mercatoria* ou « Droit des marchands » est généralement reconnue en commerce international comme comprenant des règles propres sous forme de textes de source et de nature diverses : étatique ou conventionnelle, d'usages observés entre commerçants, des contrats-types et de principes consacrés par les sentences arbitrales rendues en matière de commerce international.

On y trouve des dispositions qualifiées de « sources spontanées » [28] en ce qu'elles ont leur origine première dans les pratiques et usages du commerce international ; ainsi les codifications de règles professionnelles comme les Incoterms, les Règles et Usances du Crédit Documentaire, l'élaboration de contrats-types (ONU, CCI) ou de conditions générales (souvent par branche professionnelle). Ces règles ont pour caractéristiques d'être établies par des organes indépendants, d'être appliquées spontanément par les opérateurs du commerce international et de servir de référence lors d'arbitrages internationaux. Soulignons néanmoins que ces contrats-types ou règles ne sont généralement applicables que si les contractants s'y sont explicitement référés.

La deuxième source de la *Lex Mercatoria* procède de l'arbitrage lui-même et, en ce sens, la *Lex Mercatoria* est aussi un droit « prétorien » [28]. Et c'est vrai que les arbitres, notamment dans le cadre d'arbitrages internationaux, ont la possibilité de développer un corps de principes généraux, tout particulièrement s'ils se voient confier la mission d'amiable compositeur.

6.1.3 Le droit communautaire et le rôle de la CJCE

Le droit communautaire a pour source essentielle les dispositions des traités qui sont directement exécutoires (*self-executing*), et le droit dérivé, c'est-à-dire les règlements, directives et décisions et la jurisprudence de la Cour de Justice (CJCE). En droit français, l'intégration d'un traité ne pose aucun problème. En vertu de l'article 55 de la Constitution française, les stipulations d'un traité sont directement applicables et invocables devant les juridictions nationales dès lors qu'elles intéressent les citoyens et que les termes mêmes du traité ne s'y opposent pas. Au contraire, dans d'autres États membres se rattachant à ce qu'on appelle la doctrine « dualiste », les citoyens ne peuvent se prévaloir des dispositions d'un traité dès lors que celui-ci a été « retraduit » dans l'ordre interne. C'est le cas de la Grande-Bretagne par exemple. On conçoit donc que l'intégration du droit communautaire se fasse *a priori* plus difficilement en Grande-Bretagne qu'en France. À cette différence qui relève du droit international classique, il faut ajouter la différence entre règlement et directive.

Le **règlement**, définit par l'article 189 du traité de Rome, est l'acte juridique essentiel, d'une portée générale, obligatoire dans tous ses éléments et directement applicable dans tout État membre. Le règlement est directement exécutoire, dès qu'il est publié au *Journal officiel des Communautés* (JOCE) : il entre en vigueur et tous les citoyens de la Communauté peuvent s'en prévaloir devant leurs juridictions nationales sans qu'il soit besoin d'une retraduction dans des actes juridiques de l'ordre interne. Il est donc « la véritable loi communautaire » par laquelle se manifeste essentiellement un pouvoir européen. En effet, cette loi communautaire a primauté sur les législations nationales, ce qui constitue un dessaisissement des parlements nationaux au bénéfice des exécutifs communautaires et nationaux.

Au contraire, la **directive**, également définie à l'article 189 du Traité, « lie tout État membre destinataire quant au résultat à atteindre tout en laissant aux instances nationales la compétence quant à la forme et aux moyens ». La directive s'adresse donc aux États qui disposent d'un certain délai pour atteindre les objectifs fixés selon leurs propres modalités. À l'origine, elle ne crée donc pas par elle-même une norme juridique communautaire directement applicable dans les États membres et doit être retraduite dans les législations nationales. Pourtant, l'on constate depuis quelque temps une évolution : les

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

directives ont tendance à devenir de plus en plus longues et précises et laissent de moins en moins de marge aux instances législatives nationales qui, à la limite, « recopient » le texte. L'avantage est une plus grande efficacité qui s'opère au prix d'un dessaisissement accru des parlements nationaux. Une seconde évolution, due à l'action de la CJCE, a contribué à rapprocher le statut juridique de la directive de celui du règlement. Dans plusieurs arrêts, la CJCE a indiqué clairement (11) qu'une fois dépassée la date limite avant laquelle l'État se doit d'avoir retraduit la directive en droit interne, les particuliers peuvent se prévaloir de celle-ci même si elle n'a pas été transposée en droit interne. La directive est donc devenue elle aussi exécutoire et d'applicabilité directe.

(11) CJCE 19 nov. 1991, Francovich et Bonifaci, aff. 6/90 et 9/90, Rec. 1 p. 5 357.
CJCE 5 avril 1971, Ministère public c Ratt, aff. 148/78, Rec. 1 629.
CJCE 13 nov. 1990, Marleasing aff C 106/89, Rec. 1 p. 4 135.

La jurisprudence de la Cour de Justice s'est essentiellement élaborée à partir de l'article 173 (interventions de la Commission) et surtout de l'article 177 qui permet aux juridictions des États membres agissant à l'instigation d'une partie à un procès de demander directement à la Cour l'interprétation des Traités ou des sources indirectes du droit. C'est la question préjudicielle.

6.2 Le nécessaire conseil pour prévenir les conflits

6.2.1 Dimension du choix

Une fois admises l'importance du juridique et la nécessité de se faire assister, la première difficulté tient au choix de l'avocat et aux relations qu'il convient d'avoir avec ce personnage-clé. Pour un début d'opération internationale, un cabinet français à vocation internationale, et pas trop grand si l'entreprise est une P.M.E, est le bon choix. Le bouche à oreille est souvent utile. En l'absence de renseignements particuliers, les membres d'un barreau peuvent, à certaines conditions, faire figurer un domaine (ou plusieurs) de spécialisation dans des annuaires informels d'avocats qui circulent, classés par domaine de spécialisation – franchise, arbitrage – ou géographique – Italie, pays du Moyen-Orient, États-Unis.

Une fois le choix effectué, il importe :

— d'expliquer clairement à son avocat ce que l'on attend de lui ;
— de définir avec lui les modalités financières de la coopération à venir ;
— de déterminer qui traitera le dossier, associés ou collaborateurs ;
— d'apporter les éléments nécessaires à la rédaction d'un contrat ou à la réalisation de toute autre opération.

C'est au client qu'il incombe de définir sa stratégie, d'étudier les risques et d'effectuer les démarches (enquête sur l'entreprise, cible ou partenaire...), de poser les bonnes questions, et ceci implique un minimum de familiarisation avec les aspects financiers et les problèmes juridiques.

En cas d'implantation, il sera nécessaire de traiter avec des juristes étrangers et, par conséquent, de se familiariser avec les professions juridiques et judiciaires dans un certain nombre de pays.

6.2.2 Prévenir les litiges et faire exécuter des jugements et décisions arbitrales

Quelles que soient les précautions prises, on ne peut jamais être certain d'échapper à un litige ; c'est pourquoi l'étude des contextes juridique et judiciaire doit faire partie de l'analyse des risques. Avant même de poser la question du choix entre juridiction nationale et arbitrage, question qui se pose surtout en matière contractuelle ou, plus rarement, lorsque le litige est déjà né, il faut penser à l'utilisation de la décision qui sera rendue, jugement ou sentence arbitrale. Si l'on obtient la condamnation d'un distributeur pour non-paiement ou d'un concurrent pour contrefaçon, il faudra faire exécuter la décision dans le pays où il opère ou dans celui où l'infraction a été commise. Et si l'on est soi-même condamné à verser des dommages et intérêts (dans un procès en responsabilité du fait des produits par exemple), la victime n'aura pas les mêmes facilités selon que la société française est présente dans le pays de l'accident, sous forme de filiale ou non, et qu'elle invoque l'article 15 du Code civil français pour soulever une exception d'incompétence. Or, si la décision est rendue hors de France, le demandeur devra obtenir l'exequatur en France.

6.2.2.1 Obtenir l'exequatur

S'il est relativement aisé de faire exécuter un jugement en France, il en va tout autrement sur un territoire étranger : il faut obtenir l'équivalent de l'exequatur français. L'exequatur est la décision par laquelle un tribunal français donne aux jugements et actes publics étrangers force exécutoire en France : un jugement étranger ou une sentence arbitrale étrangère ne peuvent donner lieu à aucun acte d'exécution en France s'il n'a été déclaré exécutoire par le tribunal de grande instance (TGI) siégeant à juge unique.

■ Pour les jugements étrangers rendus dans des pays hors Union européenne, le contrôle en France de leur régularité est strict bien qu'assoupli : la décision étrangère doit être exécutoire dans le pays où elle a été rendue et le jugement régulier au regard de la France.

■ Dans les pays européens signataires de la Convention de Bruxelles (12) du 27 septembre 1968, obtenir l'exequatur est théoriquement une formalité. Ce n'est pas toujours le cas, en particulier dans les relations avec l'Espagne ou le Portugal, mais les lenteurs n'ont rien à voir avec les réelles difficultés pour faire exécuter la même décision aux États-Unis. Pour les jugements étrangers rendus dans des pays européens signataires de la Convention de Bruxelles, la reconnaissance est accordée de plein droit, la révision au fond est écartée, la procédure est sur requête et ne devient contradictoire qu'en appel. En d'autres termes, il s'agit d'un octroi presque automatique de l'exequatur.

(12) La Convention de Bruxelles pose des règles de compétence communes aux États membres de la CEE. En vigueur depuis 1973, elle a été étendue à l'Espagne et au Portugal. Elle s'applique en matière civile et commerciale à l'exception du droit des personnes, de la famille, de la faillite, de la Sécurité sociale et de l'arbitrage et prévoit une compétence en raison du domicile du défendeur et en raison de la matière... D'autres règles sont des compétences exclusives auxquelles les parties ne peuvent déroger et que le tribunal doit faire respecter d'office, notamment droit réel immobilier, validité des brevets et des marques, exécution des décisions, dissolution d'une société.

■ Dans certains pays dont les États-Unis, obtenir l'exequatur revient pratiquement à intenter un nouveau procès : malgré une loi uniforme signée par une douzaine d'États et facilitant l'exécution des *money judgments*, l'obtention de l'exequatur relève du droit de chacun des cinquante États ; il pourra donc être nécessaire d'intenter plusieurs procédures si les actifs à saisir sont présents dans plusieurs États...

Dans ce type de situation, on considère généralement que la procédure d'arbitrage est plus indépendante des contextes juridique, judiciaire et politique local et une sentence plus facile à faire exécuter, de nombreux pays ayant ratifié la Convention de New York de 1958.

Remarque : la grande nouveauté de la Convention de New York de 1958 est due à ce qu'elle a inversé la charge de la preuve : le demandeur doit seulement justifier de l'existence matérielle de la convention d'arbitrage et de la sentence. Et c'est au défendeur qu'il incombe d'établir l'un des motifs – limitativement énumérés à l'article V de la convention – susceptibles d'empêcher l'exécution de la sentence.

6.2.2.2 Choisir l'arbitrage

Quel que soit le contexte dans lequel survient le litige, le mode de règlement du litige doit être déterminé avec soin. Parfois le choix sera imposé par le cocontractant ou la partie adverse mais il est nécessaire de rechercher et de proposer des solutions de conciliation, médiation ou transaction. Il est important d'avoir quelques notions concernant l'arbitrage, de façon à pouvoir le proposer soit dans un contrat en insérant une clause compromissoire, soit une

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 27 – Critères à prendre en compte pour le choix du centre d'arbitrage

Critères	Aspects à prendre en compte
Professionnalisme du centre	• le sérieux de l'organisation ou du syndicat dont dépend le centre rejaillit sur ce dernier, • une date ancienne de création est gage de sérieux ;
Moyens humains et techniques	• nombre de permanents, personnalités arbitrales, • qualité du réseau relationnel mondial, • volume et qualité des affaires traitées, • discrétion et transparence ;
Indépendance du centre	• par rapport : — aux autorités locales, — à la géographie des affaires (Europe, Amérique, Japon, pays industrialisés, autres pays...), — aux milieux professionnels ou aux syndicats professionnels, • liberté du choix des arbitres et du déroulement de la procédure, • sécurité contre les sentences annulables et les procédures trop longues ;
Coûts	• tarif publié – honoraires des arbitres et coûts administratifs du centre, • rapport coût/prestations proposées et service rendu.

fois que le litige est né par le biais d'un compromis. Il faut s'assurer que la matière est bien arbitrable dans le pays choisi (le contentieux des brevets ne peut faire l'objet d'un arbitrage en France, mais c'est possible aux USA) et que les signataires ont capacité pour agir.

L'arbitrage est le recours à une justice privée, les parties ayant la latitude d'organiser la procédure de manière totalement autonome ou en faisant référence à un règlement d'arbitrage existant : celui de la Chambre de Commerce internationale CCI ou CNUDCI (Commission des Nations Unies pour le Droit du Commerce international). Il s'agit alors d'arbitrage ad hoc. Au contraire, lorsque l'organisation de l'arbitrage est confiée à une institution (comme la CCI), on parle alors d'arbitrage institutionnel.

En France, l'arbitrage est prévu dans le nouveau code de procédure civile (livre quatrième, articles 1442 à 1507) et Paris est maintenant réputé comme lieu d'arbitrage pour la souplesse de ses règles. *Grosso modo*, un tiers des arbitrages en matière internationale ont lieu en France, un tiers en Suisse, et le dernier tiers dans le reste du monde.

Pourquoi préférer l'arbitrage ?

Les raisons sont multiples et simples à la fois.

● Souhait de confidentialité en raison de l'atteinte à l'image de marque que pourrait entraîner un procès public, ou encore en raison du caractère confidentiel des produits en cause (composants électroniques ou haute technologie).

● En raison du caractère « conciliateur » de la procédure et parce que les arbitres sont des techniciens du droit et du domaine concerné (étanchéité, microprocesseurs...).

● Lorsque les juridictions du pays du cocontractant ne sont pas considérées comme suffisamment indépendantes du pouvoirs politique et que l'arbitrage est possible.

● Lorsque les parties ne réussissent pas à se mettre d'accord sur la rédaction d'une clause d'attribution de juridiction, chacune souhaitant attribuer la compétence à ses propres tribunaux.

● Dans le cas de gros contrats dont l'exécution s'étend sur plusieurs années, certaines clauses doivent être révisées en raison des modifications des conditions d'exécution, un arbitrage contractuel prévu dans une clause d'imprévision (voir [3] p. 544) peut venir compléter un arbitrage juridictionnel.

Quel centre d'arbitrage choisir ?

Les principaux critères à prendre en compte sont donnés dans le tableau **27**.

Il existe de nombreux centres à Paris tels que la chambre arbitrale maritime de Paris, l'association française d'arbitrage, la cour d'arbitrage de la Chambre de Commerce Internationale auxquels il faut ajouter tous les centres d'arbitrage à vocation internationale que l'on trouve dans les grands pays. D'où l'importance de savoir choisir le « bon ».

La cour d'arbitrage de la CCI apporte quatre avantages principaux.

• Un règlement d'arbitrage	Il existe d'autres règlements CNU-CI/UNCITRAL
• Une procédure d'organisation de la juridiction arbitrale	possibilité de remplacer un arbitre à la demande d'une partie, prise en charge administrative et financière des parties
• Une assistance au déroulement de l'arbitrage	aussi bien en conseillant les parties qu'en contrôlant le bon déroulement de l'instance, en prorogeant les délais d'arbitrage si nécessaire
• Un coût prévisible (mais élevé)	un tarif est publié, le rapport qualité/prix peut donc être valablement apprécié.

6.3 L'adaptation à la législation existante

Une stratégie juridique prend toute son importance dans au moins trois domaines principaux : propriété industrielle, responsabilité civile produit et droit de la concurrence.

6.3.1 Protection de la propriété industrielle

Se protéger est une nécessité, ce qui explique les efforts récents de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) et sa campagne de presse visant à inciter les entreprises à protéger leurs inventions sous peine de voir les vautours de la contrefaçon s'en emparer. Mais les chiffres... et les entreprises ne suivent que lentement. Les arguments souvent invoqués pour ne pas se protéger étant la complexité et le coût. Et pourtant, quelles pertes !

6.3.1.1 Quelques données

La contrefaçon représente au moins 5 % du commerce mondial, soit 500 milliards de dollars dont 5 milliards pour la France seule, et la perte de 250 000 emplois aux États-Unis, 100 000 par an en Europe, dont 25 000 en France.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Les produits les plus touchés par la contrefaçon sont les produits de luxe et plus particulièrement les grandes marques françaises. Mais la contrefaçon est en pleine mutation et ne se limite plus aux produits de luxe ; elle touche aussi les produits industriels, les pièces détachées, les médicaments, les dessins et les logiciels ; elle peut prendre des formes diverses : copie du produit, usage de la marque contrefaite, imitation frauduleuse de manière à tromper, effet « Canada Dry », c'est-à-dire une publicité du type « ça ressemble à... mais ce n'est pas... », ce procédé est peu utilisé en France car contraire à l'article 422-2 du code pénal, et en Europe d'une manière générale. Aux États-Unis, au contraire, où la publicité comparative est autorisée (*copycats*), cette pratique est courante et donc les contrefaçons de produits et de dessins et modèles, les fausses indications géographiques ou techniques sont nombreuses.

■ Les entreprises françaises déposent moins de brevets que leurs concurrentes étrangères.

En 1991, les Français ont déposé plus de 12 000 demandes en France, en Allemagne, au Japon, 4 480 en Grande-Bretagne et plus de 20 000 aux USA. Mais les entreprises américaines ont déposé plus de 38 000 demandes au Japon et les Japonais 336 000 chez eux et plus de 20 000 aux USA. La Grande-Bretagne en a déposé plus de 11 000 en Allemagne, 14 000 au Japon, 21 500 aux USA. Les Allemands, 15 900 au Japon et 20 800 aux USA (source INPI). La France est loin derrière !

Les chiffres de l'OMPI (Organisation mondiale de la propriété intellectuelle) pour 1993 (seuls disponibles en 1996) font apparaître la prépondérance des Américains et des Japonais et la montée en puissance de l'OEB (Office européen des brevets) qui permet aux Européens comme aux non-Européens de centraliser leurs demandes de brevets.

Pays	Nombre de demandes de brevets en 1993	
	résidents	non-résidents
Allemagne	46 865	70 903
France	16 042	66 099
États-Unis	102 245	89 141
Grande-Bretagne	24 401	76 841
Japon	332 460	47 575
OEB	36 697	37 581

Source : OMPI

6.3.1.2 Pourquoi se protéger ?

C'est essentiel ! Le dispositif de protection a pour but d'accorder un monopole d'utilisation, temporaire non renouvelable pour les brevets, renouvelable pour les marques, afin de favoriser les conditions de développement d'une innovation ou d'un commerce.

■ **Brevet**

Le brevet a quatre propriétés principales (tableau **28**).

■ **Marques et dessins**

Ce sont des instruments essentiels de différenciation et de ralliement de la clientèle aux produits de l'entreprise. Si l'on pense à la forme d'une bouteille de Perrier, de Coca-Cola ou de parfum, le contenant contribue à imposer le produit puis en devient indissociable. Avec les marques, les modèles sont les fondements de la politique commerciale de l'entreprise. Pour être protégée, une marque (« signe distinctif qui permet de distinguer les objets et/ou les services d'un fabricant, commerçant ou prestataire de service de ceux de ses concurrents », loi de 1991, reprise par les brochures d'information de l'INPI [30]) doit être enregistrée. Il en est de même pour les modèles.

■ **Effets négatifs de l'absence de protection**

Si l'entreprise néglige de protéger son invention, elle risque de se trouver dans l'impossibilité de l'exploiter alors qu'elle a souvent investi des frais de recherche-développement considérables. Ce peut être le cas dans tout pays où le concurrent aura, lui, assuré sa protection et où il ne sera plus possible de concéder des licences. Si la protection est moins bonne que celle des concurrents, l'entreprise risque de se trouver rapidement stoppé dans sa progression technologique car bloquée par une multitude de droits appartenant à la concurrence ; et il lui faudra alors soit les contourner et perdre beaucoup de temps, soit risquer de se trouver attaquée en contrefaçon par l'un ou l'autre de ses concurrents.

Rappelons enfin que la protection accordée est nationale ; elle doit donc être étendue aux autres pays ; cette démarche est facilitée par l'existence des conventions internationales – du type P.C.T. (Patent Cooperation Treaty) et Union de Paris – et européennes. Il ne saurait être trop recommandé de confier la gestion de la propriété industrielle à un spécialiste, qu'il soit dans l'entreprise ou un conseil extérieur [3], (cf. pages 509 et suivantes).

Tableau 28 – Les principales propriétés du brevet (1)

Propriétés	Utilisation
Précaution	Pour se prémunir des conséquences négatives d'une négligence qui pourrait contraindre une entreprise à cesser ses activités ; il permet à l'entreprise de poursuivre son exploitation sans être gênée par ses concurrents. Il peut suffire de protéger les principales innovations de l'entreprise dans les seuls pays d'exploitation ou même de donner date certaine à des rapports de recherche.
Outil documentaire	La consultation des dépôts antérieurs permet à l'entreprise de se renseigner sur la concurrence et sur l'« état de la technique » (*State of the Art*). Le dépôt lui-même est souvent le préalable à l'établissement d'un courant d'affaires à l'exportation et à la signature de contrats de distribution, de licence, ou de franchise.
Arme offensive	S'il permet de valoriser le patrimoine technologique de l'entreprise (actif du bilan) vis-à-vis des tiers – banquiers, clients potentiels ou partenaires –, il est aussi un élément de négociation avec les distributeurs et licenciés qui seront plus enclins à accepter les contraintes d'un contrat de distribution exclusive ou de licence si le produit en question est novateur (le dépôt en témoigne) et leur procure un réel avantage concurrentiel.
« Diversion »	Le dépôt de « leurres » est pratiqué pour dissimuler une invention stratégique, mais cela coûte cher ; et le « brevet barrage » est utilisé pour couvrir une invention qui n'est ni exploitée par la société inventrice ni cédée en licence (2).

(1) Pour les modalités de dépôt et de délivrance, voir documentation INPI.
(2) Cette pratique est théoriquement interdite et le détenteur peut, après cinq ans, se voir obligé de concéder une licence obligatoire, mais ce type de brevet représenterait 40 % des brevets selon une étude réalisée en 1987 par l'AREPI (Association en recherche économique en propriété industrielle).

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

6.3.2 La responsabilité civile du fait des produits

6.3.2.1 Enjeux

La responsabilité civile du fait du produit, c'est la responsabilité du fabricant en cas de dommage causé à des tiers par le produit, encore appelée « RC produit » ou encore « RC après livraison. » Ce risque est d'autant plus réel que le dispositif législatif – que ce soit en Europe, aux États-Unis ou ailleurs – tend à devenir plus strict et à faire peser sur le fabricant une responsabilité causale ou objective, c'est-à-dire sans faute.

L'entreprise ne doit donc pas sous-estimer ce risque et prendre toutes les mesures possibles pour le limiter. Cette démarche passe nécessairement par la prévention et l'assurance ; elle inclut la conformité aux normes techniques et de sécurité ainsi que la mise en place d'un processus zéro défaut ou qualité totale. De plus, cette stratégie préventive ne saurait être limitée à l'aval – une fois que le produit est fabriqué – mais doit intervenir à tous les stades depuis la conception du produit jusqu'à sa vente, sa mise sur le marché, ce qui implique de nombreux contrôles à toutes les étapes du processus de production ainsi que la rédaction de documentations adaptées et de mises en garde suffisantes. Ainsi à l'Aérospatiale, chaque hélicoptère subit quelque 500 contrôles avant de pouvoir s'envoler : contrôles techniques puis administratifs auxquels participent des représentants de tous les services, de la conception jusqu'au vendeur et aux services après-vente. Chez Rhône Poulenc, un produit est éliminé dès qu'il présente le moindre soupçon de toxicité. Chez Pfizer France, le processus repose sur les « pratiques de bonne fabrication » appelées GMP (*good manufacturing practices*) dans le groupe américain.

6.3.2.2 Pourquoi ce développement de la responsabilité civile produit ?

La situation

C'est essentiellement à cause de l'accroissement de la production industrielle et de la consommation de masse que la question se pose en termes aussi aigus. Les produits et biens industriels sont de plus en plus compliqués et fabriqués dans des unités à rendement élevé, d'où un potentiel important de sinistres puisqu'un seul défaut peut générer des dommages à la chaîne. Par ailleurs les circuits de distribution, dont la complexité est croissante, éloignent de plus en plus le fabricant de l'utilisateur final. Le suivi de certains produits devient difficile surtout lorsque la commercialisation dépasse les frontières nationales. C'est ce qui explique la nécessité de mettre en place des dispositifs destinés à protéger les victimes et leur permettre d'obtenir réparation. Cela s'ajoute à la sensibilisation croissante des consommateurs aux dommages auxquels ils sont exposés, les associations de défense présentant aux industriels des réclamations de plus en plus nombreuses et de plus en plus coûteuses, surtout aux États-Unis.

Il existe des différences et disparités importantes dans la détermination des responsabilités ou dans les motifs d'exonération selon les législations des pays. Les fabricants se trouvent donc dans la quasi-impossibilité d'avoir une stratégie cohérente fondée sur un minimum de prévisibilité. Selon que l'accident a lieu en Grande-Bretagne ou en Allemagne, la responsabilité sera quasi automatique ou, au contraire, il faudra prouver que toutes les « règles de l'art » n'ont pas été respectées. C'est ce qui explique les efforts entrepris pour améliorer la prévisibilité et harmoniser les législations existantes.

La directive communautaire adoptée en 1985

Adoptée le 25 juillet 1985, elle a pour objectifs principaux d'harmoniser les systèmes très divers de la responsabilité produit en Europe et de faciliter la protection des victimes tout en garantissant la sécurité juridique des producteurs. Applicable de plein droit depuis le 31 juillet 1988, la directive est intégrée dans tous les États membres sauf la France et l'Espagne ; mais même lorsque la législation destinée à la transposer est adoptée, il demeure des différences sensibles selon les pays, notamment en ce qui concerne la possibilité d'invoquer les risques de développement, les plafonds d'indemnité et l'exclusion des produits agricoles (voir [3] p. 517 et s. et [4]).

La directive pose le principe d'une responsabilité sans faute du protecteur et adopte pour les termes « produits » et « producteurs » des définitions très larges incluant l'importateur et le fournisseur.

6.3.2.3 Stratégie de l'entreprise

L'entreprise doit donc avoir stratégie multifacettes.

Une stratégie purement juridique

L'objectif est de s'isoler au maximum de la juridiction étrangère et américaine en particulier ou d'intercaler d'autres cibles ou « écrans » entre l'entreprise française et la victime, une filiale étrangère, par exemple, à laquelle la société mère vend ses produits ; celle-ci disposant d'actifs et souscrivant une assurance responsabilité civile du fait des produits. Et, si c'est possible, la filiale revend à des distributeurs qui eux-mêmes vendent à des grandes surfaces.

Et dans l'hypothèse où l'entreprise française vend directement (aux États-Unis) malgré les risques réels d'inquisition juridique et fiscale que ce choix présente, il est essentiel que les distributeurs acceptent de supporter la responsabilité des dommages causés par le produit et qu'ils contractent une assurance RC produits conjointement avec l'entreprise française, coassurée et dont la police sera jointe au contrat. Si le distributeur refuse, il faut obtenir de lui qu'il renonce à ses droits de recours contre la société française. L'avantage de cette formule est que le défendeur (la société française) n'a pas d'actifs aux États-Unis et il incombera alors à son avocat de convaincre la partie adverse des difficultés qu'elle rencontrera pour obtenir l'information (phase de *discovery* aux États-Unis) et ensuite l'exequatur en France d'un jugement rendu aux États-Unis. C'est en agissant de la sorte que l'on peut espérer aboutir à une transaction, toujours préférable à un procès long et ruineux.

Dans les deux cas, il faut réagir vite, même si l'on s'estime à « 100 % dans son bon droit », se présenter devant la juridiction (quitte à soulever une exception d'incompétence en invoquant les articles 14 et 15 du code civil, ce qui permet de s'en prévaloir ultérieurement au cours de la procédure d'exequatur) et proposer rapidement une transaction.

Une stratégie de prévention

Elle passe par le respect des règles, réglementations et normes diverses, ce qui implique un suive constant des textes mais aussi des affaires portées devant les tribunaux et des décisions rendues. C'est ainsi que l'on connaît maintenant l'importance des documents d'accompagnement des produits : notice d'utilisation et mises en garde, notamment.

En ce qui concerne l'information, Rhône Poulenc a adopté une fiche standard qui, outre les caractéristiques du produit, fournit conseils, recommandations et données de sécurité. Toutes ces indications vont souvent plus loin que ce qu'impose la loi et elles sont généralement rédigées en langage clair et courant, de façon à éviter les erreurs d'interprétation. Mais la difficulté tient aussi à la tentation de trop en faire ; en effet, si l'on donne trop d'informations, les utilisateurs ne les lisent pas.

Aux États-Unis, parce que la majorité des condamnations repose sur la notion d'insuffisance d'avertissement (en anglais *inadequate warnings*), les mises en garde doivent être rédigées avec beaucoup de soin, quitte à ce qu'elles paraissent ridicules ou superfétatoires aux yeux d'un observateur français. Rappelons que c'est aux États-Unis que l'on trouve le petit panneau *Slippery when wet* aussi bien le long d'une piscine d'hôtel que sur les marches qui mènent à la Cour Suprême. La mise en place de ces avertissements en termes clairs très lisibles et non effaçables, en anglais bien sûr, et dans un langage accessible à tous, ne suffit pas à exonérer le fabriquant dans une affaire de responsabilité du fait des produits mais elle lui permettra au moins de transiger raisonnablement (cas de la société Kibros cité dans [4]).

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

La prévention implique également la mise en place de systèmes de contrôle, de stages de sensibilisation et, surtout, la préparation permanente à une éventuelle action en justice ; particulièrement aux États-Unis, il est important de conserver tous documents et témoins pouvant servir à écarter les accusations de négligence et, enfin, de prévoir une identification des produits permettant, le cas échéant, un retrait (*recall*) rapide du marché.

Une stratégie assurance

Selon les assureurs, toutes les PME françaises ne sont pas assurées ou sont sous-assurées au titre de la garantie responsabilité civile. La conséquence est que des dizaines de sociétés sont chaque année mises en difficulté, voire contraintes au dépôt de bilan à la suite d'un sinistre relevant de la responsabilité civile produit en France ou surtout à l'étranger.

Souvent, les contrats ne comprennent pas le volet de la responsabilité après livraison et ne sont pas indexés. Or, les montants classiques de garantie ont été multipliés par 5 en 10 ans. De plus, les frais de retrait ne sont généralement pas couverts, et cette situation ne devrait pas sensiblement évoluer. Ces entreprises sont plus conscientes de l'atteinte à leur patrimoine (vol ou bris) qu'à des risques plus abstraits (pertes d'exploitation) ou des conséquences survenues après livraison. Elles ne sont généralement pas dotées d'un conseiller en risques (*risk manager*) ou d'une équipe susceptible de s'occuper de la mise en place d'un plan de retrait des produits et font encore trop peu appel à des cabinets de conseil en gestion de risques.

6.3.3 Le droit de la concurrence

Le droit de la concurrence est un ensemble hétérogène qui comprend des dispositions de droit pénal, administratif, civil, et qui tire son unité et sa cohérence de son objet. Étant essentiellement un droit de marché, il participe de l'ordre public ; chaque État édicte donc les règles d'ordre public économique qu'il souhaite, et a compétence exclusive pour réglementer son marché. Cela donne lieu à bien des difficultés du fait de la « théorie des effets » et de l'application extraterritoriale du droit de la concurrence aux États-Unis et dans l'Union européenne.

À côté du droit national de la France (13) et de ses partenaires commerciaux, le droit communautaire de la concurrence est désormais important grâce, notamment, à l'action énergique de Sir Leon Brittan lorsqu'il était commissaire européen chargé de la concurrence (14). Toute entreprise – et pas seulement les plus grandes – doit maintenant prendre en compte le droit de la concurrence tant au sein de l'Union européenne que dans le pays visé par ses activités internationales (Allemagne, Canada ou États-Unis par exemple). Les grandes entreprises l'ont bien compris en suivant attentivement les décisions de la Commission et celles de la CJCE, et n'hésitent pas à aller négocier à Bruxelles les termes des accords qu'elles veulent passer et les parts de marché. Pour les autres, les « chances » de tomber sous le coup de l'article 86 ou de Règlement sur les concentrations sont plus faibles mais loin d'être nulles. En effet, il s'agit d'un raisonnement économique en « part de marché » et, donc, même une petite entreprise faisant 500 MF de CA peut se retrouver en position de quasi-monopole après une restructuration ou une acquisition. Les solutions existent et la meilleure consiste à ne pas sous-estimer le danger et à ne pas prendre de risque. Il faut donc étudier la question avec son conseil et ne pas hésiter à discuter avec les autorités compétentes à Bruxelles.

(13) L'ordonnance de 1986 met fin à des années de dirigisme et de contrôle des prix, vise la libre concurrence et reprend les grandes lignes des mécanismes communautaires. Les articles 7 et 8 traitent respectivement des ententes et des abus de position dominante au niveau national. Le Conseil de la concurrence peut ordonner aux intéressés de mettre fin à leurs pratiques anticoncurrentielles. (art. 13)

Les domaines respectifs de compétence (nationale et communautaire) sont déterminés en référence au principe de subsidiarité. En vertu du principe de subsidiarité, les autorités de Bruxelles n'interviennent pas lorsqu'une décision peut être traitée de façon plus satisfaisante au niveau local.

(14) Il s'est en particulier attaqué aux aides versées par les États (à Renault et Air France dans le cas de la France) en vertu du volet du droit de la concurrence applicable aux États (art. 92 et s.).

Les grands principes du droit de la concurrence
(cf. [3], pages 529-540 et [33])

Compte tenu du contexte historico-politique des années 50, une Allemagne qui n'avait que le droit de se taire et une France imprégnée de « fantasmes américains » selon Alain Minc, c'est la philosophie américaine de la concurrence – de l'époque – qui a prévalu, c'est-à-dire l'Europe des consommateurs au détriment de la vision allemande (et française) d'une Europe des producteurs. La libre concurrence est maintenant conçue comme un moyen pour atteindre les objectifs fondamentaux que sont la libre circulation et le libre jeu des mécanismes du marché.

Ainsi, un contrat de franchise ou de licence de savoir-faire peut tomber sur le coup de la réglementation existante (article 85 en Europe, lois antitrust aux États-Unis) s'il n'est pas rédigé avec précaution et s'il ne se conforme pas aux indications contenues dans le Règlement d'exemption correspondant pris par la Commission ou dans les *Guidelines* publiés par le *Department of Justice* aux USA.

Les PME ne sont pas touchées car la législation touchant aux monopoles (article 86 du Traité en Europe, *Sherman Act* aux États-Unis), aux fusions et acquisitions (Règlement communautaire de 1990, *Clayton Act*), vise essentiellement les grandes entreprises et la tendance actuelle est à l'assouplissement. C'est cette attitude plus tolérante de la part des organisations américaines chargées de l'application des lois antitrust, la division *Antitrust du Department of Justice* (DOJ) et de la *Federal Trade Commission* (FTC) qui a rendu possible la série d'acquisitions françaises aux États-Unis à la fin des années 80.

Pour une PME, il est important de savoir qu'il y a actuellement en Europe une tendance à permettre, sinon à encourager, la coopération entre petites et moyennes entreprises dans les domaines essentiels que sont les transferts de technologie et les transferts de savoir-faire tant technique que commercial.

En règle générale, ces contrats, lorsqu'ils sont signés par de petites et moyennes entreprises, n'affectent pas la concurrence nationale ou communautaire de façon significative. La Commission européenne, en vertu du principe de subsidiarité, s'est désintéressée d'ententes qui concernent surtout les États membres et qu'il appartient à ceux-ci de contrôler. Elle a aussi pris un certain nombre de règlements d'exemption autorisant ces contrats à certaines conditions. Du côté américain, les autorités chargées de l'application ont rédigé des *guidelines* expliquant clairement à quelles conditions un contrat de savoir-faire, par exemple, ne tombera pas sous le coup de la loi. Et le Congrès américain a adopté des lois autorisant spécifiquement certains types de joint-ventures.

7. La rédaction des contrats

Ainsi que cela apparaît dans les développements qui précèdent, il n'est guère d'activité de l'entreprise, depuis la simple vente export jusqu'à l'acquisition d'une société ou la constitution d'un joint-venture, qui ne doive se concrétiser sous la forme d'un contrat. Or, le succès de l'opération et les garanties de paiement, pour ne citer que ces deux exemples, dépendent étroitement des précautions qui seront prises dans la rédaction du contrat et des choix qui seront faits.

Des clauses dangereuses ou « à piège », il y en a des dizaines, à rédiger en collaboration étroite avec un juriste compétent en la matière. Il n'est pas question de les détailler ici, mais simplement de procéder à certaines mises en garde, qui éclaireront sans doute le pourquoi des déboires rencontrés par le lecteur, l'un de ses proches ou ses concurrents. C'est en particulier le cas du mode de règlement des litiges et du droit applicable.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

7.1 Quatre clauses délicates

Ce sont les clauses concernant la force majeure, le droit applicable, les garanties et les moyens de paiement, l'utilisation des incoterms.

7.1.1 Clause de force majeure

Faire référence à ce concept ne suffit pas, il est essentiel de le définir avec une très grande précision car, contrairement à ce que l'on pourrait penser, la notion de force majeure n'est pas universelle, la construction intellectuelle de la jurisprudence française étant la plus élaborée et, sans doute, la plus exigeante, mais elle ne s'applique que dans un cadre bien précis : les habitudes françaises. Or, la notion de force majeure est capitale dans tout contrat, puisque c'est de la présence ou non d'un événement constitutif de force majeure que découle l'exonération de responsabilité de la partie défaillante.

Le défaut d'exécution est fautif et donc susceptible d'entraîner sanctions, et/ou dommages et intérêts, à moins d'une clause exonératoire. Les Français font référence à la « force majeure », les Britanniques à la *frustration*, les Américains à la *commercial impractibility* et dans les contrats complexes à exécution étalée dans le temps, comportant le montage d'une usine clé en main ou un transfert de technologie, l'on trouve une clause de *Hardship*.

Or les mécanismes gouvernant ces différentes notions sont très différents. Selon la conception civiliste de la force majeure, l'événement invoqué comme cause exonératoire devra être considéré comme imprévisible, étranger et incontournable pour la partie qui l'invoque. Dans la tradition anglo-saxonne, au contraire, c'est objectivement qu'il faut se demander si l'événement perturbateur a rendu l'exécution du contrat tellement différente de ce que les parties avaient prévu lors de la signature, que l'inexécution est justifiée.

D'où l'intérêt de bien connaître les mécanismes dans chaque droit et de choisir en fonction du contrat. À cet égard, la publication N° 421 de la Chambre de commerce internationale apporte une aide appréciable (cf. [3], pages 543 et suivantes).

7.1.2 Choix du droit applicable et mode de règlement des litiges

Plus un contrat sera précis et bien exécuté, moins il y aura de litiges. L'objectif est d'obtenir un ensemble cohérent dans lequel le choix du droit applicable vient renforcer la clause de règlement des litiges. En matière de droit applicable, les facteurs psychologiques jouent un grand rôle et ne sont pas toujours de bon conseil. Les parties ont tendance à favoriser leur droit (même si c'est injustifié ou irrationnel), notamment lorsque le contrat est signé avec un partenaire d'un pays appartenant à un système de droit très différent. La méfiance règne alors en maître et ne peut être dissipée que par une information aussi complète que possible ou par des concessions réciproques.

Lors de la négociation, plusieurs points doivent être gardés présents à l'esprit.

- Accepter le droit de son cocontractant peut être présenté comme une concession (même s'il s'agit d'un choix raisonné) et donner lieu à « compensation » sur une autre clause du contrat.

- Chaque fois que c'est possible, il faut faire coïncider juridictions compétentes et droit applicable (juridictions allemandes et droit allemand par exemple). Un dosage savant n'est pas impossible et c'est parfois la seule solution mais l'on considère généralement plus souhaitable de faire appliquer à un juge son droit national.

- Penser exécution des jugements et obtention de l'exequatur. Pour les pays européens signataires de la Convention de Bruxelles, c'est une simple formalité ; aux États-Unis, cela revient pratiquement à intenter une ou plusieurs procédures si les actifs sont dans plusieurs États. Si l'acceptation de la compétence des juridictions étrangères paraît par trop aléatoire ou dangereuse (Chine, États-Unis, Algérie) l'arbitrage s'imposera (voir plus haut).

7.1.3 Garanties et moyens de paiement

Un contrat est aussi l'instrument qui permet d'organiser les paiements et de prévoir des garanties de paiement. Certes, ces précautions sont moins nécessaires dès lors que le paiement est garanti, soit parce que le vendeur se trouve en position de l'exiger au comptant avant la livraison soit parce qu'il se fait payer par crédit documentaire. Mais lorsque le Crédoc est trop lourd et onéreux, notamment pour les petites commandes, il faut trouver d'autres moyens de pression pour obliger un distributeur négligent à payer, ne serait-ce que de différer le départ de ses commandes en cours tant que les précédentes n'ont pas été réglées. Sur le plan juridique, la clause de réserve de propriété conditionne le transfert de propriété à l'acheteur au paiement intégral des marchandises par celui-ci.

7.1.3.1 Entrée en créance

Un point auquel il n'est parfois pas porté suffisamment d'attention est l'entrée en créance. Même si le vendeur a rempli ses obligations, encore faut-il que le mécanisme déclenchant l'entrée en créance et donc le paiement soit en place. Normalement, elle détermine la suite du calendrier de réalisation et des paiements.

7.1.3.2 Réserve de propriété

Dans tous les pays, dans des mesures variables, le vendeur dispose de certaines garanties. Elles vont du droit de rétention (France, USA), à celui de revendiquer les marchandises livrées (France, Italie, Grèce, Algérie, USA) en passant par celui d'arrêter les marchandises en cours de livraison (USA) ; en Allemagne il est possible de reprendre la marchandise chez le débiteur si elle n'est pas finie de payer. Mais à partir du moment où il y a vente à crédit, le vendeur doit se garantir autrement. Et c'est là qu'intervient la réserve de propriété, simple ou au contraire prolongée, voire élargie comme en Allemagne. Compte tenu de l'accroissement des délais de crédit accordés dans tous les pays, le droit commun assurant mal la protection du créancier, la pratique a mis au point des formules contractuelles pour protéger celui-ci.

Remarque : le développement de la vente à crédit est la porte ouverte au rythme croissant des impayés et l'aggravation du phénomène inquiète les pouvoirs publics. Considérée à une grande échelle, la pratique de ce mode de vente rend la situation financière du vendeur tributaire de celle de son client. Il est donc essentiel que les fournisseurs se prémunissent contre les risques de défaillances accrues en période de crise. C'est dans cette optique que fonctionne la réserve de propriété qui s'efforce d'accompagner l'opération de vente d'une efficacité suffisante pour assurer le recouvrement du prix des marchandises vendues, surtout dans l'hypothèse où l'acheteur se trouverait en cessation de paiement, ou en liquidation.

La réserve de propriété est un moyen principalement employé en Europe. Dans les pays en voie de développement ou difficiles comme les États-Unis, d'autres instruments sont souvent à préférer, comme le crédit documentaire ou la lettre de crédit *stand by*. Par ailleurs, l'insertion d'une clause de réserve de propriété ne dispense pas l'entreprise venderesse de recourir à une série de précautions complémentaires. En d'autres termes, la clause de réserve de propriété est un outil à associer à un bon suivi de la comptabilité des clients de l'entreprise.

7.1.3.3 Clauses de paiement

Nota : voir [3], pages 552-568, [34] [35].

Si les règlements entre établissements d'un même groupe ou de partenaires ne posent pas de difficultés particulières sauf celles relevant des contrôles de change locaux, toute vente de produit ou de prestation nécessite une réflexion préalable afin d'adapter le paiement à la situation.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Et si le principe de base est simple – paiement contre exécution de la prestation – la pratique l'est beaucoup moins et une organisation du paiement est à prévoir dans le contrat. La confiance réciproque étant la base du développement des échanges de toute nature, celle-ci sera d'autant mieux établie que les conventions seront claires et les garanties sérieuses.

Les conditions de paiement sont à prévoir au moment de la rédaction de l'offre. La plupart des incidents de paiement sont évités grâce à un calendrier rigoureux dans lequel sont clairement indiqués « qui fait quoi, quand et où ». C'est le vendeur qui a l'initiative de cette organisation et il doit prendre en compte :

— les instruments utilisés ;
— l'organisation du paiement ;
— les délais et conditions ;
— la monnaie utilisée, la vitesse de transfert ;
— l'influence éventuelle du contrôle des changes.

7.1.4 Les cautions et garanties internationales

D'une manière générale, cautions et garanties ont mauvaise réputation. De surcroît, la terminologie peut prêter à confusion. En droit français, une garantie (des vices cachés) est donnée par le vendeur à l'acheteur et il y a un seul débiteur, le vendeur. Au contraire, un contrat de cautionnement est un contrat accessoire qui vient renforcer le contrat initial (et son obligation) et la caution (c'est-à-dire celui qui donne son cautionnement devient débiteur).

Or, ces cautions et garanties sont devenues un outil important du commerce international, du fait de l'essor des marchés traités, des exigences accrues des acheteurs (nous sommes dans un marché de demande dans lequel l'acheteur dicte ses conditions) et du développement de la concurrence. Suivant les pays et les garanties accordées, les partenaires privilégiés des entreprises sont les banques (en France notamment) ou les compagnies d'assurance (tableau **29**). Aux USA du fait de l'interdiction faite aux banques d'émettre des garanties à première demande, celles-ci ont développé en contrepartie la lettre de crédit *stand by*.

Cependant, suivant les RUU 500 de la CCI, la lettre de crédit *stand by* diffère profondément du crédit documentaire dans le sens où elle est une garantie de paiement.

La lettre de crédit *stand by* peut prendre toutes les formes. Connue dans quelques pays, et notamment aux USA, elle est en développement car elle est plus souple et moins coûteuse. Son caractère documentaire est important avec des obligations strictes de dates de valeur et de validité.

Crédit documentaire	Lettre de crédit *stand by*
Moyen de paiement et garantie de paiement	Garantie de paiement sous forme d'un engagement d'indemnisation
Crédit à l'importation ouvert pour la totalité des sommes dues par l'acheteur	• Crédit à la vente ou à l'exportation sous forme d'une garantie émise pour un pour-cent du marché dû éventuellement par le vendeur. • Garantie de paiement d'ordre de l'acheteur portant sur un pour-cent du marché et ne devant être mise en œuvre par le vendeur qu'en cas de non-paiement de l'acheteur à la date prévue.

7.1.5 Utilisation des incoterms

Les incoterms ou « termes du commerce international » sont des règles internationales codifiant l'expédition, le transport et la livraison des marchandises. Établis au sein de la Chambre de Commerce Internationale (CCI), ils ont pour but d'éviter les litiges qui pourraient opposer acheteurs et vendeurs sur la répartition des frais d'acheminement et des risques sur la marchandise, sur l'établissement des documents, les formalités à accomplir, et la désignation du lieu de livraison.

Ébauchés en 1936, ils furent mis à jour, complétés et publiés en plusieurs langues en 1953. Une révision importante eut lieu en 1980, puis une autre en 1990, cette dernière marquée par un effort important de clarification et d'adaptation aux méthodes modernes de transport et aux besoins des entreprises en matière de logistique.

7.1.5.1 Remarques générales

■ En s'y référant dans les contrats de vente ou d'achat, les acheteurs et les vendeurs précisent d'une manière simple, et avec une grande sécurité, leurs responsabilités respectives. C'est une simplification importante des rapports contractuels par l'adoption d'un langage uniforme.

■ Mais attention ! Ils ne se substituent pas au contrat, ils en sont l'une des clauses. Ne sont pas réglés, notamment, les conditions de paiement, le transfert de propriété, le lieu d'exécution du contrat, la garantie de la marchandise, les dommages résultant du retard de livraison. Ils ne concernent que les ventes de marchandises, à l'exclusion des prestations annexes telles que l'installation des machines et des équipements chez l'acheteur.

■ Leur importance est reconnue par les États depuis la fin de la négociation du GATT à Tokyo, en 1979, dans la mesure où les règles d'établissement de la « valeur en douane » et de calcul des droits de douane se font sur la base de l'incoterm de la facture.

■ L'Union européenne étant une union douanière et une zone intégrée, on ne devrait pas utiliser les incoterms mais des appellations internes plus communes telles que : départ usine, franco transporteur, franco telle ville, franco entrepôt, franco domicile, TVA non payée tant que le vendeur n'aura pas à l'acquitter pour le compte du fisc du pays destinataire.

■ L'incoterm ne concerne normalement pas le transitaire et le prestataire organisateur du transport, sauf dans la mesure où il détermine le client à facturer.

■ Si dans certains incoterms, le lieu du transfert de risques est différent du lieu de transfert de frais, c'est pour des raisons pratiques, afin d'adapter au mieux ces clauses à la marchandise, au mode de transport, aux infrastructures des pays. D'où une conséquence d'une grande importance : le négociateur du contrat de vente doit très bien connaître et les incoterms, et les conditions dans lesquelles ils s'appliqueront tout au long du transport.

■ Les incoterms sont toujours accompagnés d'un lieu précis d'application, sans lequel ils ne sont pas valables. Sauf clause contraire, une vente au départ relève de l'environnement légal du vendeur, une vente à l'arrivée de celui de l'acheteur.

7.1.5.2 Principales tâches et obligations précisées par les incoterms

Chaque incoterm détermine de manière aussi précise que possible qui, du vendeur ou de l'acheteur, effectuera les tâches d'acheminement ou supportera les obligations concomitantes.

■ **Principales tâches et obligations précisées**

● Préparation de la marchandise au transport principal.

● Émission de la facture et des autres documents nécessaires lors de la livraison.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 29 – Principales garanties contractuelles du commerce international (1)

Type de garantie	Soumission ou adjudication	Restitution d'acompte ou remboursement	Bonne exécution ou bonne fin	Dispense de retenue de garantie	Découvert local
Termes anglais	Bid bond Tender bond Tender guarantee	Down payment guarantee Advance guarantee Advance payment guarantee	Performance guarantee Fulfilment guarantee Completion guarantee	Retention money guarantee	Guarantee for overdraft facilities
Étape contractuelle d'engagement	Réponse à un appel d'offres	Entrée en vigueur du contrat	Entrée en vigueur du contrat	Livraison ou réception d'un contrat avec montage local	Exécution ou montage local
Objet (2)	Dédommager l'acheteur étranger si l'adjudicataire ne peut remplir les obligations de l'appel d'offre	Rembourser l'acompte ou toute somme avancée et non remboursée (en cas de non-exécution du contrat)	Dédommager l'acheteur en cas de mauvaise exécution ou de défaillance du fournisseur	Verser à l'acheteur une partie du paiement effectué si les travaux et fournitures se révèlent à l'usage de mauvaise qualité	Garantir le remboursement des découverts auprès de la banque locale
Montant	1 à 5 % de la valeur du contrat	Montant des acomptes (10 à 20 %)	5 à 15 % de la valeur du contrat	5 % de la valeur du contrat le plus souvent	Suivant les plans de trésorerie
Validité	Jusqu'à la signature du contrat	Jusqu'à livraison ou accomplissement des prestations	Jusqu'à réception provisoire ou définitive	Le plus souvent 1 an après livraison ou réception provisoire	Durée de l'opération
Conséquence pour le donneur d'ordre (D/O)	L'obliger à s'engager de manière ferme	Disposer du montant de l'acompte	Contraindre le donneur d'ordre à exécuter les termes du contrat	Encaisser le dernier règlement de manière anticipée	Pouvoir emprunter à l'étranger
Bénéficiaire	Acheteur	Acheteur	Acheteur	Vendeur	Banque locale
Assurance contre le risque de mise en jeu abusive	Police COFACE spécifique	Compris dans la garantie « risques fabrication »	Avenant à la police « Assurance crédit »	Avenant à la police « Assurance crédit »	
Risque de change	Le risque de change supporté par les garanties en devises peut être couvert par la COFACE, sur demande du donneur d'ordre, dans le cadre d'une police globale établie au nom du banquier				

NB. : la terminologie française et anglaise est très variée. Les termes du tableau ci-dessus sont généralement employés, que les garanties soient émises par une compagnie d'assurance ou une banque. Le terme « *guarantee* » à une banque et « *bond* » à une compagnie d'assurance.
(1) d'après *Les dossiers du commerce international*, Société Générale, 1992.
(2) cf. Les définitions de l'article 1 des Règles uniformes pour les garanties contractuelles de la CCI.

- Selon les cas, choix du transporteur et conclusion du contrat de transport concernant :
  — le préacheminement ;
  — le transport principal ;
  — le post-acheminement.
- Souscription d'une assurance transport.
- Selon le cas, remise au transporteur pour :
  — préacheminement ;
  — transport principal ;
  — post-acheminement.
- Paiement du fret.
- Dédouanement export de la marchandise.
- Paiement des frais de manutention, chargement et déchargement à chaque rupture de charge.
- Dédouanement import de la marchandise.
- Paiement des droits de douane à l'importation.
- Paiement des impôts et taxes dans le pays du lieu de livraison.
- Établissement des documents nécessaires pour que l'acheteur puisse, à la livraison, prendre possession de la marchandise en toute quiétude.
- Lieu de livraison de la marchandise.

7.2 Adaptation des principaux contrats à l'activité internationale

L'un des premiers problèmes auxquels se trouve confrontée l'entreprise étant la rédaction de contrats internationaux, il est utile de passer brièvement les principaux en revue, les « contrats simples » (agence, distribution) puis les plus complexes : acquisitions, fournitures d'installations industrielles, usines clés en main, et joint-ventures. Les règles générales et les clauses principales sont néanmoins très voisines.

Qu'est ce qu'un contrat international ?

La notion de contrat international pose problème selon que l'on considère qu'il est une simple variante du contrat interne (de distribution par exemple) affecté d'un élément d'extranéité ou que l'on admet que le contrat international existe en soi, indépendamment de tout système juridique mais reconnu par eux.

En France, la doctrine a défini le contrat international comme « contrat qui présente des liens avec plus d'un système juridique » [28] sans que la Cour de cassation ait jamais réellement défini l'élément d'extranéité ni proposé de définition. Depuis 1980, la Convention de Rome s'applique dans les situations présentant un conflit de lois aux obligations contractuelles mais elle non plus ne fournit pas de définition du contrat international, expression qu'elle évite d'ailleurs d'employer. Les critères purement juridiques (et complexes) sont peu à peu dépassés pour faire référence à la réalité économique. Pratiquement, on constate que s'est dégagé peu à peu le recours au critère économique, nécessitant la mise à l'écart des règles applicables aux contrats internes.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Le contrat international peut alors être défini comme un contrat « qui met en cause les intérêts du commerce international », terminologie également utilisée pour définir l'arbitrage international.

Les contraintes sont dues à la diversité des systèmes juridiques et à la distorsion entre les différents systèmes de droit, mais elles sont aussi atténuées par l'insertion de la France dans l'ordre juridique communautaire. À côté du droit conventionnel classique et de la *Lex Mercatoria*, les règlements et directives communautaires visent à instaurer un véritable droit harmonisé et uniformisé [36].Il faut donc savoir tirer parti de l'existant et collaborer de façon fructueuse avec les juristes, ce qui explique que l'on doit aussi distinguer selon que l'on signe avec un partenaire de la Communauté (c'est plus facile et moins risqué !) ou non.

Nous proposons ci-dessous quelques tableaux et récapitulatifs destinés à donner une première approche de certains contrats, mais à l'image des contrats-types ils sont utiles mais ne sauraient suffire. Ces précisions ne sont là que pour permettre une meilleure collaboration avec son avocat.

7.2.1 Le contrat de vente internationale

La difficulté tient au fait qu'il y a distinction entre possession et propriété (tableau **30**). Et l'intérêt du vendeur est de maintenir le plus longtemps possible la possession sur la chose afin d'être payé. De nombreuses règles internationales tentent d'uniformiser les pratiques comme la Convention de Vienne ou les Incoterms.

La Convention de Vienne, signée par plus de 40 États appartenant à des systèmes juridiques différents, a simplifié les pratiques, mais tous les problèmes ne sont pas réglés (voir [3], pages 577 et suivantes).

Tableau 30 – Principales clauses délicates d'un contrat de vente internationale

Clauses	Points délicats à résoudre
Objet du contrat	Relation ponctuelle entre vendeur et acheteur ayant pour objet la vente et la livraison d'un objet corporel (marchandises) (1).
Langue du contrat	La langue du contrat doit être comprise de préférence par les deux parties, l'anglais est souvent la meilleure solution ou la langue qui correspond au droit applicable. Elle peut être différente de la langue des documents descriptifs et/ou d'utilisation, des brochures, notices d'exploitation et d'utilisation destinées au personnel d'exploitation. Si le contrat est rédigé en deux langues, préciser celle qui fait foi.
Entrée en vigueur	Lors de la signature ou mieux lors du versement d'un acompte ou de la concrétisation de la commande ou l'obtention des autorisations ou des documents nécessaires (licence d'importation ou d'exportation) par l'acheteur. Ainsi en cas de non-accomplissement de la formalité, le contrat n'entre pas en vigueur et n'a pas à être résolu.
Obligations du vendeur	Livrer la chose en temps et lieu variables selon les conditions prévues et selon l'incoterm choisi, avec les documents techniques d'accompagnement (dans la langue de l'acheteur). Attention au FOB (notamment américain) et à l'entrée en créance.
Résiliation	En cas de manquements au contrat, préciser la liste et les conséquences.
Obligations de l'acheteur	Prendre livraison de la chose selon les termes du contrat et l'incoterm, le droit ou la convention applicable, payer le prix.
Transferts de risque et de propriété	Bien distinguer les deux : transfert de risques selon l'incoterm prévu et transfert de propriété le plus tard possible ou le conditionner au paiement intégral de la chose en insérant une clause de réserve de propriété.
Prix, moyen de paiement et modalités de paiement	Préciser : — le prix en fonction de l'incoterm et de son lieu d'application, s'il comprend les droits de douane ; — les moyens de paiement, le moment, les modalités ; — les « clés de paiement » le plus précisément possible ; — la monnaie de facturation et la monnaie de règlement, de préférence la même monnaie convertible et transférable pour éviter les litiges ; et s'assurer contre le risque de change si la monnaie de règlement n'est pas le FRF.
Garantie de paiement	En l'absence de crédit documentaire, prévoir une clause de réserve de propriété, ou une lettre de crédit *stand by* (notamment aux USA).
Garantie des produits vendus	Écarter le droit français interne, préciser la durée, le champ d'application, les conditions de maintenance, de réparation ou d'échange des pièces, en cas de pénalités, prévoir des dates-butoir pour chaque type de garantie.
Aspects fiscaux	Préciser qui paie quoi, en évitant de subir la déduction d'impôts locaux du prix de la vente.
Force majeure	• Donner une définition générale et une énumération non limitative d'événements constitutifs de force majeure ou rendant l'exécution anormalement onéreuse ou difficile (voir brochure CCI et § 7.1.1 et [3] p. 542 et s.). • Insérer une clause de sauvegarde ou de *hardship* si l'équilibre du contrat est bouleversé.
Droit applicable	Ne pas chercher à tout prix l'application du droit français – qui renvoie à la CIVM (Convention de Vienne). Penser aussi à l'exécution.
Clause de résolution des litiges	Prévoir la compétence des tribunaux français si l'obtention de l'exequatur est facile dans le pays du vendeur, les tribunaux du pays du vendeur c'est possible ; sinon recourir à l'arbitrage. Attention de faire appliquer aux tribunaux ou à l'arbitre un droit connu d'eux.

(1) On ne considère pas ici les fournitures de services qui relèvent du contrat fourre-tout de louage d'ouvrage ou d'entreprise. Les obligations du vendeur sont donc limitées et n'incluent généralement ni SAV, ni assistance technique, ni formation du personnel qui sont des composantes essentielles d'un contrat clé en main. voir [37].

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 31 – Le contrat de représentation : les points essentiels à étudier avant la signature	
Terminologie et légalité	Au Moyen-Orient, il est nécessaire de distinguer l'agent du *sponsor*, et la commission que perçoit l'agent « des commissions » ou pots-de-vin versés à des fonctionnaires et qui sont parfois un passage obligé. Certains pays prohibent les intermédiaires étrangers.
Degré d'exclusivité	On distingue les *exclusive agency contracts* dans lesquels le commettant s'engage à ne vendre que par l'intermédiaire du représentant, des *soles agency contracts* dans lesquels le fabricant ne vendra qu'à un seul agent mais se réserve le droit de traiter certaines affaires dans le pays concerné.
Étendue des pouvoirs de « l'agent » et conséquences fiscales	Selon les cas, l'agent peut se contenter de mettre en relation fournisseurs et acheteurs (c'est alors un courtier), ou bien il peut prendre des commandes, ou encore être responsable de la solvabilité du client, c'est le cas de l'agent « ducroire » (cas rare). Le choix dépend bien sûr du pays, du contexte, des incidences fiscales. Si le représentant n'est pas perçu comme indépendant de l'entreprise et si ses pouvoirs lui permettent d'engager l'entreprise sur place, son existence peut être interprétée comme constitutive d'un établissement stable et donc l'entreprise sera redevable de l'impôt dans le pays étranger. Par ailleurs, les commissions versées à des intermédiaires constituent normalement des charges déductibles si elles restent dans des limites raisonnables.
Commission	Il est essentiel de définir le taux, l'assiette, de déterminer le fait générateur du droit, les modalités et la périodicité de versement, après signature du contrat ou paiement par l'acheteur.
Rémanence	Commissions touchées sur les affaires conclues après l'expiration du contrat. Le droit à commission est consacré dans l'article 13 de la directive européenne. Après expiration du contrat, les modalités du droit à commission sont à déterminer au coup par coup mais l'on prévoit généralement un calendrier avec pourcentage décroissant du droit à commission, par exemple 50 % du montant normal pour un contrat signé 6 mois après la résiliation du contrat de représentation.
Droit applicable	Il est parfois nécessaire d'opter pour le droit local si les tribunaux locaux risquent de considérer que les dispositions du droit interne sont d'ordre public, s'agissant notamment du statut de représentation. Si aucun droit n'est retenu, ce sont les règles du conflit de lois qui déterminent le droit applicable, en général celui du lieu d'exécution du contrat, c'est-à-dire le pays du représentant. C'est aussi la solution proposée par la Convention de La Haye du 17 juin 1977 sur la loi applicable aux contrats d'intermédiaires.

7.2.2 Les contrats d'agence et de distribution

7.2.2.1 Choix d'un représentant (agent) ou d'un distributeur

La terminologie utilisée est souvent abusive ou pour le moins flottante. Or il est important de bien distinguer entre le représentant mandataire indépendant (« l'agent », à ne pas confondre avec l'agent salarié), et le distributeur. Alors que le premier agit au nom de l'entreprise pour laquelle il recherche des clients en contrepartie d'une commission, le distributeur, qui peut avoir une mission de représentation rémunérée en tant que telle, achète pour son propre compte et revend avec profit à un prix librement fixé par lui ou en accord avec le fournisseur. Les conséquences au niveau du risque et du suivi de la politique commerciale étant très différentes, le choix doit être méticuleux.

Il importe donc de se renseigner sur les caractéristiques du mode de pénétration choisi, ses conséquences juridiques et sur le contenu type du contrat choisi. C'est un choix de stratégie qui peut s'avérer impraticable dans un pays à une époque précise. Il est donc essentiel d'en discuter avec son avocat et de prévoir les clauses principales de façon à disposer d'un contrat aussi équilibre que possible. Contrairement à ce que pensent certains, l'idéal n'est pas d'imposer de trop lourdes obligations à son cocontractant (c'est un partenaire, non un adversaire !) qui se verrait alors acculé à l'inexécution et à la rupture de contrat.

7.2.2.2 Le contrat de représentation (agence)

Contrairement au distributeur qui est un commerçant indépendant, le représentant (agent commercial en Europe) est un mandataire qui met en relation le fournisseur et l'acheteur, ceux-ci s'engageant directement l'un envers l'autre. Dans les pays anglo-saxons, c'est le droit du mandat qui s'applique : *agengy* ; en Allemagne, ce sont les articles 84 à 92 du Code de commerce (BGB) qui mettent en place un statut presque aussi protecteur qu'en France et en Italie. Dans d'autres pays, les contrats d'intermédiaires sont interdits ou réservés aux ressortissants locaux (Moyen-Orient) ou encore à des organismes étatiques (dans les pays à économie dirigiste).

En raison de ces grandes différences, des précautions s'imposent au moment de signer un contrat international de représentation. Il est possible de s'inspirer de contrats-types et de certains guides [38] et, bien sûr, lorsque l'on signe avec un représentant dans un pays de l'Union européenne, il est important de connaître la directive 86/653 CE du 18 décembre 1986 qui harmonise le statut de l'agent commercial et a été transposée en droit français par la loi du 25 juin 1991. Mais en tout état de cause, il faudra comme toujours, avec le juriste de l'entreprise et/ou un conseil extérieur, adapter le contrat à l'entreprise, au pays et aux conditions spécifiques (tableau **31**).

7.2.2.3 Les points clés d'un contrat de distribution

Le contrat de distribution, qu'on appelle aussi **contrat de concession de distribution**, est un contrat cadre qui organise des relations suivies entre une entreprise vendeuse et un distributeur situé dans un pays étranger. Il est le plus souvent exclusif sur un territoire concédé, mais cette protection ne peut être absolue sous peine de tomber sous le coup du droit de la concurrence dans la plupart des pays et de l'article 85 du traité de Rome dans l'Union européenne (les importations parallèles doivent être possibles).

Ce contrat s'exécutant dans un pays, il est donc soumis aux contraintes réglementaires et légales de ce dernier : statut du distributeur, conformité à la législation économique, propriété industrielle, etc.

Outre les clauses qui doivent figurer dans tout contrat organisant des relations de personnes appartenant à des pays différents, les points clés de la négociation d'un contrat de distribution incluent une définition précise de l'exclusivité et des obligations du distributeur. Dans la mesure où l'exportateur vend les marchandises au distributeur, il concentre son risque financier mais s'il n'y prend garde, il peut abandonner en pratique tout contrôle sur la commercialisation et perdre le contrat avec le client final. Or le contrat de distribution exclusive doit permettre une meilleure commercialisation et donc garantir le paiement *via* une clause de réserve de propriété ainsi que contrôler l'action du distributeur non seulement en imposant des quantités minimales (modalités de commande bien définies notamment), des niveaux de prix et des prestations susceptibles de soutenir l'image de marque du produit et de la société, mais aussi par des visites régulières de délégués commerciaux chargés d'évaluer les difficultés et d'aider à les résoudre. Il faut aussi prêter attention aux clauses susceptibles de tomber sous le coup du droit de la concurrence local ou communautaire (voir [3], pages 585 à 588 et pages 529 à 540).

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

7.2.3 Les contrats mettant en jeu la propriété industrielle

Les contrats touchant à la propriété industrielle sont le plus en plus nombreux : contrats de distribution, concessions de licence, franchises, transferts de technologie et usines clés en main.

Exemple : dans un contrat de distribution il est nécessaire que le fournisseur, propriétaire de la marque des produits, puisse par des visites régulières et des obligations imposées au distributeur, contrôler et développer son image sur le marché cible.

Dans le contrat de franchise commerciale, le franchiseur autorise le franchisé à faire usage de son nom, de son enseigne et surtout lui transfère un savoir-faire exclusivement commercial explicité dans le manuel opératoire (*Manual of Operations*).

Dans le contrat de licence, le donneur de licence concède le droit à un licencié d'utiliser un droit de propriété industrielle, marque, brevet ou savoir-faire technique ou commercial.

Selon les cas, il y a glissement insensible d'un contrat impliquant peu de transfert de propriété industrielle à un contrat dont c'est la mission principale. Le contrat de franchise, dans la mesure où il y a utilisation de la marque, s'apparente à, et inclut, une concession de licence de marque.

Une différence importante existe : alors que marques et brevets peuvent être protégés par un titre légal, il n'en est pas de même pour le savoir-faire, dont la seule protection réside donc dans les clauses contractuelles, assurant la non-divulgation au-delà du cercle des parties contractantes.

Certaines clauses sont spécifiques aux contrats touchant à la propriété industrielle : la clause de confidentialité, de non-concurrence, de lutte contre la contrefaçon (cf. [3], pages 588 et suivantes).

7.2.3.1 Le contrat de franchise

Née aux États-Unis, encore peu utilisée en France vers 1975, au moment de la création de la Fédération Française du Franchisage (FFF), la franchise s'est beaucoup développée en France et dans les principaux pays européens et l'Union européenne. On distingue la franchise de distribution, la franchise de fabrication ou de production (dans laquelle le franchiseur est à la fois producteur et distributeur) et la franchise industrielle, notion différente qui pose des problèmes de montage financier spécifiques.

■ **Les particularités du contrat de franchise** : les définitions et précisions concernant le statut de la franchise commerciale sont nombreuses : Loi Doubin de 1991, arrêt Pronuptia de janvier 1986 rendu par la Cour de justice des Communautés européennes, règlement CEE 4087/88. Si toutes mettent l'accent sur les méthodes commerciales, l'enseigne et la marque, un élément apparaît de plus en plus important : c'est la communication d'un savoir-faire éprouvé et évolutif accompagnée d'une fonction de conseil et d'assistance de la part du franchiseur.

La **définition du code de déontologie européen** apparaît la plus pertinente :

> « La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de technologies basée sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits, et/ou de services, le savoir-faire et d'autres droits de propriété intellectuelle soutenus par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet. »

De la part de l'entreprise franchisante, cela implique :

— la propriété d'une raison sociale, d'un nom commercial, de signes et de symboles (marques) et d'un savoir-faire commercial ;

— le contrôle d'un ensemble de produits et/ou de services présentés de manière originale et spécifique devant être adoptés et utilisés par le franchisé.

Le franchisage est un véritable partenariat dans lequel les deux parties combinent leurs ressources humaines et financières sans affecter leur indépendance. C'est plus qu'un contrat de vente ou de concession ou de licence, puisque les parties acceptent l'une et l'autre des obligations à l'égard de l'autre, au-delà et en deçà de celles établies dans une relation commerciale conventionnelle.

La franchise tend de plus en plus à s'internationaliser, le plus souvent à partir d'une implantation locale du franchiseur ou d'un contrat de *master franchise* utilisé comme mode d'internationalisation avec des modalités particulières.

7.2.3.2 Le contrat de licence

> **Définition** : c'est le contrat par lequel le titulaire d'un brevet, d'une marque ou d'un savoir-faire, appelé concédant ou donneur de licence, concède à un licencié l'autorisation d'utiliser ou d'exploiter, dans certains limites, un brevet, une marque ou un savoir-faire.

Dans les deux premiers cas, cela implique le dépôt ou l'enregistrement du brevet, de la marque dans le pays du licencié. Pour le savoir-faire, il n'existe aucune protection légale qui vienne compléter la protection contractuelle, d'où l'importance des clauses de confidentialité et de non-concurrence.

Le donneur de licence peut procéder à un « démembrement » géographique ou par produits. Dans le premier cas, il concède des territoires différents à plusieurs licenciés, formule la plus courante ; dans le second, il opère par produits et deux ou plusieurs licenciés se partagent la gamme de produits, selon leurs spécificités respectives, sur un territoire donné. C'est plus difficile à gérer et ce n'est concevable et acceptable par les licenciés qu'en cas de produits bien différenciés.

7.2.4 Les contrats complexes

Outre les contrats de base du type distribution ou même licence, les entreprises peuvent s'engager dans des activités complexes du type fourniture de biens d'équipement, travaux d'entreprise, prestations de services et transfert de technologie. Parce que chaque cas est véritablement unique, il est impossible de proposer un contrat-type ; en revanche, certaines composantes sont incontournables et nous insisterons sur elles.

Concernant ces contrats, trois caractéristiques sont importantes :

> — il y a souvent glissement insensible de l'un à l'autre : exemple des prestations de services et des transferts de technologie ;
>
> — certains de ces contrats existent suivant des modalités différentes : par exemple les contrats « clé en main », « produits en main » et « marché en main » ; et la réalité ne correspond pas toujours à la terminologie utilisée ;
>
> — si l'aspect juridique est essentiel, il faut souligner la nécessité absolue de prendre en compte les implications fiscales de chacun de ces contrats. La modification d'un point, apparemment de détail, peut accroître sensiblement ou au contraire diminuer la charge fiscale de l'entreprise.

Or, comme le rappelle si justement Maurice Cozian : « Réaliser des économies fiscales, lorsque cela est possible, n'est pas le signe d'une avarice maladive, mais le signe d'une saine gestion

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

fiscale » [39] [24]. C'est la même approche de *strategic tax planning* que celle adoptée en matière d'implantation via une acquisition ou une joint-venture.

7.2.4.1 Les contrats de fournitures

Dans ces contrats, l'entreprise s'engage à livrer des biens d'équipement qui sont le plus souvent destinés à s'intégrer dans des ensembles industriels ou de grands projets. Selon les cas, l'entreprise a pour seule mission, et responsabilité, la fourniture de ces biens, ou au contraire, intervient aussi dans les opérations d'assemblage et de montage. Si elle est maître d'œuvre, elle peut sous-traiter les prestations d'assemblage et cela peut donner lieu à des montages complexes dont les implications fiscales, notamment, doivent être étudiées avec soin [40].

7.2.4.2 Les contrats de travaux d'entreprise

Ils englobent la fourniture d'ensembles industriels destinés à fabriquer des produits déterminés, la construction de complexes industriels, de centres commerciaux et d'ouvrages d'art tels que ponts ou aérodromes. Dans ces cas, il y a juxtaposition de plusieurs activités pouvant correspondre à des contrats distincts :

— conception du projet ;
— ingénierie ;
— livraison des équipements ;
— montage ;
— mise en service ;
— fourniture de licences ;
— garanties techniques ;
— assistance technique ;
— formation du personnel.

C'est dans ce type de cadre contractuel que l'on emploie, parfois à mauvais escient, les notions suivantes.

Vente d'usine « clé en main »

Ce contrat fait référence à l'obligation de fournir un ensemble remplissant des conditions techniques définies à l'issue de tests de réception, sans aucune responsabilité du vendeur en matière de formation du personnel ou de gestion de l'usine.

Ce sont le plus souvent des grands projets dans lesquels de nombreuses PMI peuvent être impliquées. Les ventes « clé en main » comprennent des ventes de bien d'équipement, de marchandises, de matières premières ainsi que des prestations de toutes sortes telles que audit, études de faisabilité, heures de bureau d'études, formation, assistance technique, vente de documents et de plans, plans de financement, concession de licence de brevets, de marques de modèles, de savoir-faire, éventuellement formation commerciale et aide à la commercialisation, etc.

Ce sont des opérations complexes, au cours desquelles les PMI sont amenées à vendre ou à transférer une partie de leur savoir-faire, pour lequel elles doivent de se faire rémunérer et se protéger.

Vente d'usine « produit en main »

Au contrat précédent est ajoutée une réception non seulement technique de l'usine (cas de figure précédent), mais aussi économique (niveau de production ou de productivité). Selon cette deuxième modalité, le vendeur s'engage à livrer l'usine en état de fonctionnement, c'est-à-dire avec un personnel formé et productif.

Vente d'usine « marché en main »

Le vendeur doit, en plus des obligations précédentes, garantir la commercialisation d'une part de production, souvent en la rachetant lui-même. Ce type de modalité est proche du *buy-back* (modalité d'échange compensé) (voir tableau **33**).

7.2.4.3 Les contrats de prestations de services

Il existe une multiplicité de contrats internationaux de prestations de service que l'on peut, à des fins de simplification, regrouper en deux catégories :

— les prestations unilatérales de conseil ou formation du personnel ;

— les prestations croisées intervenant dans le cadre d'un projet global comme la recherche en commun.

Selon les cas, ces prestations peuvent faire l'objet d'un contrat spécifique ou faire partie d'un projet global du type joint-venture ou usine « produit en main ».

7.2.4.4 Les accords de coopération

Sous ce terme très large, il est possible de regrouper tous les cas de figure dans lesquels deux ou plusieurs entreprises participent à un projet commun, chacune conservant sa logique propre et des intérêts distincts. Ces contrats sont très délicats à rédiger, ils prennent des formes variées et sont le plus souvent composés d'un agrégat de contrats : pacte d'actionnaires *Memorandum of Understanding* ou MOU), constitution de sociétés, accords commerciaux ou technologiques.

Schématiquement, les accords de coopération peuvent être de plusieurs sortes : général, commercial, technique, financier. Ils ont tous en commun d'inclure des transferts de technologie ou de savoir-faire entre entreprises de pays différents, et donc d'accroître la connaissance de chacun des partenaires sur les pratiques et la technologie d'un autre pays (tableau **32**).

Nota : un chapitre entier de *S'internationaliser* [3] est consacré aux aspects stratégiques et techniques du partenariat et des joint-ventures. Voir en particulier pages 663 et suivantes.

Tous ces contrats de coopération associent des partenaires qui veulent, dans l'immense majorité des cas, rester autonomes. Pour éviter d'élargir ces contrats de manière involontaire, toutes les prestations doivent être soigneusement détaillées et le contrôle de leur exécution doit être prévu dans le contrat.

7.2.4.5 Les transferts de technologie

L'expression « transfert de technologie » est délicate car tout le monde en parle sans nécessairement faire référence aux mêmes réalités : ce peut être un simple transfert de savoir-faire (technique ou commercial) et/ou beaucoup plus pour l'ONUDI [41] : la technologie est « l'ensemble des connaissances, de l'expérience et des compétences nécessaires pour la fabrication d'un produit et pour la création d'une entreprise dans ce but. »

On peut aussi définir la « technologie » comme étant « l'étude raisonnée des techniques », c'est-à-dire de l'ensemble des outils, techniques et procédés employés dans les diverses branches de l'industrie ; un « transfert de technologie » représente alors « la vente ou la concession d'une licence portant sur un ensemble de connaissances, d'outils, de techniques et de procédés destinés à permettre à l'acheteur de fabriquer dans les mêmes conditions que le vendeur, et faire de cet achat une opération rentable » (cf. [3] chapitre Stratégie contrats).

7.2.4.5.1 L'environnement économique et technique des transferts de technologie

Un transfert de technologie est une vente de « matière grise », de connaissances. Lorsque celles-ci sont transférées, elles ne peuvent plus être récupérées et le nouveau titulaire peut devenir un concurrent dangereux. C'est, de plus, une opération qui engage pour plusieurs années. Mais c'est aussi parfois un passage obligé pour pénétrer un marché ; il importe donc de bien comprendre les enjeux, les mécanismes et les pièges à éviter.

Il nécessite un investissement financier et humain important. La prospection peut commencer par des insertions dans des banques de données ou des revues spécialisées pour créer un premier

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 32 – Accords de coopération

Forme d'accord	Caractéristiques générales
Accords de coopération générale	Il s'agit soit de la création en commun d'une entreprise : — accord de groupement ; — contrat de consortium (le consortium, à la différence du GIE (groupement d'intérêt économique), forme institutionnelle, est une formule purement contractuelle) ; — holding ; — filiale commune ; soit de la fusion de deux entreprises.
Accords de coopération commerciale	Deux ou plusieurs entreprises décident de mettre en commun une partie de leur réseau de vente. Pour former les vendeurs et assurer les services clientèle et après-vente, il y a nécessairement transmission de connaissances et de savoir-faire. Ces accords, très nombreux entre entreprises de pays développés, sont le plus souvent la base de la constitution de circuits commerciaux de grandes entreprises désirant étendre le champ de leurs activités, ou de PMI voulant monter des réseaux fondés sur l'exploitation d'une forme de technologie.
Accords de coopération technique	Deux entreprises décident de mettre en commun leurs connaissances dans un domaine précis. Souvent l'une apporte la technique, l'autre la possibilité de la commercialiser ou de l'inclure dans un ensemble.
Accords de recherche et développement	De plus en plus fréquents et non limités à la haute technologie. Deux ou plusieurs entreprises mènent en coopération leurs activités de recherche fondamentale sous forme de contrat, de joint-venture, de GIE (Groupement d'intérêt économique) ou de GEIE (Groupement européen d'intérêt économique).

contact. Ensuite il faut inviter, expliquer, montrer, c'est-à-dire passer du temps, se déplacer, prendre conseil auprès d'un ingénieur spécialiste et d'un conseil en propriété industrielle. Il s'écoule donc beaucoup de temps (et les moyens financiers doivent suivre) entre les premiers contacts et la perception des premières redevances.

Lors de la rédaction du contrat, outre les précautions habituelles, il faudra garder à l'esprit qu'un transfert de technologie engage les parties pour une longue durée, souvent pendant 5 à 10 ans. Or toute situation évolue, il est donc nécessaire d'imaginer ce qui peut se passer pendant la durée de vie du contrat et à son expiration. C'est ici qu'il est bon d'insérer une clause de *hardship* qui permettra, le cas échéant la renégociation du contrat, lequel doit absolument être équilibré : s'il favorise trop le cédant, le risque de rupture du contrat par le licencié est réel.

Celui-ci a besoin d'une assistance et d'une formation. Il ne suffit pas de donner une masse de documents dans une langue commune, il faut former avec des moyens adaptés, enseigner au licencié à fabriquer de la même manière et avec la même productivité que le cédant.

C'est au cours de cette période de formation que des liens étroits peuvent se tisser, et entraîner ultérieurement des flux continus d'informations, fidélisant le licencié et le maintenant sous le contrôle plus ou moins prononcé du donneur de licence. Ces liens rendent le contrat solide et permettent des remontées d'informations améliorant le savoir-faire de ce dernier.

Un transfert de technologie est donc plus qu'un simple transfert de savoir-faire, mais c'est aussi moins qu'un contrat clé en main. On considère en effet qu'il comprend un, plusieurs ou tous les éléments suivants :

— un **transfert de brevet** (cession ou concession) : dans une cession de brevet, le titulaire cède tous ses droits et l'acquéreur est entièrement subrogé dans tous les droits et actions du breveté. Dans le cas d'une concession de licence, le licencié est autorisé à utiliser ou exploiter le brevet pendant une durée et sur un territoire donnés ;

— un **transfert de savoir-faire** (cession ou concession) : c'est un transfert de connaissances techniques, commerciales, d'organisation de la production, d'expériences de fabrication, de vente de matière grise à l'état pur, non protégeable juridiquement. La rédaction de l'accord doit être particulièrement soignée ;

— la **formation du personnel**. Sont à préciser notamment :

• le nombre de personnes (et leur niveau de responsabilité), devant bénéficier de la formation ; durée et lieu de la formation,

• le partenaire prenant en charge la formation elle-même et les dépenses annexes (voyages, logement notamment),

• le montant à payer si elle fait l'objet d'une facturation distincte et dans quelle monnaie ; le lieu de paiement : et dans le pays de l'acheteur ou en France,

• la définition précise des prestations logement, voyages, jours et modalités de congé des formateurs ;

— la **fourniture d'une assistance technique sur place** : il convient de préciser le champ et la durée de l'assistance technique, ses modalités (combien de personnes, combien de temps ? à quel coût ?), la prise en charge financière (fait-elle partie de l'enveloppe globale ? est-elle payée séparément ?, si oui, forfaitairement, globalement, ou au coup par coup ?).

Qui supporte les prestations logement, voyages, les congés de techniciens et leur rémunération ?

NB : les choix sont essentiels d'autant qu'ils ont des conséquences fiscales.

En conclusion : à partir d'un outillage en fonctionnement, l'acheteur reçoit une formation de plus ou moins longue durée, incluant le plus souvent achat de matériels et de produits divers. Il s'agit d'un contrat de prestations de services. La véritable protection consiste surtout à associer l'acheteur et à en faire un partenaire pour l'avenir.

7.2.4.5.2 Les risques d'un transfert de technologie

Lors de la signature d'un contrat de transfert de technologie, le cédant doit se protéger contre quatre risques principaux.

Risques financier et fiscal

Il y a le risque de non-paiement des redevances, en conséquence, le montant initial doit être aussi élevé que possible. À ce risque s'ajoute celui de la fiscalité locale qui prélève souvent une « retenue à la source », laquelle, malgré les conventions de non-double imposition, ne peut pas toujours être récupérée dans son intégralité.

Risque de dépossession

La valeur d'une technologie est le savoir-faire. Lorsqu'il est enseigné ou fourni, l'acheteur ou le futur acheteur peut ne plus vouloir acheter ou ne plus vouloir payer.

Il est donc nécessaire de se prémunir contre les risques de dépossession pendant la période précontractuelle (signature d'une convention de confidentialité) au cours de laquelle les renseignements fournis doivent être suffisamment importants pour entraîner la vente mais non essentiels (si possible) pour la maîtrise de la technologie ; la divulgation peut se faire aussi auprès de sous-traitants. S'il est assez facile de faire signer un précontrat dans le premier cas, il est plus difficile de se protéger dans le deuxième.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Tableau 33 – Dispositions importantes des contrats de compensation

Clauses principales	Contenu
De réexportation	Elle détermine les marchés sur lesquels les produits achetés en contrepartie pourront être écoulés. La marge de manœuvre accordée à l'exportateur (contre importateur) est liée au degré d'efficacité de la politique commerciale de l'importateur (contre exportateur).
D'échéancier d'exécution	Variable selon que les produits de contrepartie sont connus ou non au moment de l'engagement. Elle peut consister en définition de dates précises de passation des commandes par l'exportateur et de dates de mise à disposition par le fournisseur des produits de contrepartie, ou bien en une date-butoir à laquelle le contrat doit être exécuté (éventuellement renégocié), faute de quoi une pénalité sera due par l'exportateur.
De pénalités	Ce sont les dommages et intérêts spécifiques applicables aux deux parties en cas d'inexécution de leurs obligations. Il importe de préciser les montants, les circonstances dans lesquelles le montant sera dû et les exonérations.
De libre choix	Clause de l'engagement de contrepartie autorisant la signature du contrat, dans le cadre duquel, des commandes portant sur tout produit fabriqué dans le pays client sans limitation, quant aux secteurs et entreprises bénéficiaires, pourront être passées.
De libre tiers	Clause de l'engagement de contrepartie autorisant l'exportateur à faire exécuter ses obligations par une société tierce. Elle autorise l'intervention d'un tiers dans l'acquisition et/ou la commercialisation des marchandises contre importées. Elle est donc indispensable lorsque celles-ci ne relèvent pas de l'activité commerciale normale de l'exportateur.
Clauses spécifiques	Par exemple, lors d'un contrat de valorisation ou de convention de trust si le paiement se fait par l'intermédiaire d'une compensation de trustee.

■ **Risque lié à la garantie d'efficacité**

L'acheteur exige souvent une garantie de productivité ou d'efficacité. Or le vendeur ne maîtrise souvent ni les conditions d'exploitation, ni la compétence du personnel, ni les achats, ni l'organisation. Si un tel engagement est donné, il sera assorti de réserves ou d'obligations pour l'acheteur, concernant la formation et la qualification du personnel, l'assistance technique requise, les équipements nécessaires, la surveillance et le contrôle de la production, les fournitures achetées, les réceptions provisoire et définitive de l'installation.

■ **Risque lié à l'exclusivité territoriale**

L'acheteur exige généralement que la concession soit exclusive sur un territoire et la durée suffisamment longue, ne serait-ce que pour amortir financièrement ses frais. Mais s'il ne tient pas ses engagements de production, s'il arrête ou est en faillite, le vendeur ne percevra pas les redevances qu'il est en droit d'attendre. Il faut prévoir de pouvoir mettre fin au contrat dans de tels cas (clause de résiliation).

Il n'est pas possible de répertorier les principales clauses des contrats de transfert de technologie, car elles varient suivant les cas et résultent d'un faisceau de conventions multiples dans lesquelles la technique joue un rôle majeur.

7.2.4.5.3 Les implications fiscales

L'assistance technique est bien distincte du transfert de savoir-faire : elle relève de la catégorie des bénéfices industriels et commerciaux alors que le second relève des redevances et donne lieu à retenue à la source dans le pays de la source puis au paiement de l'impôt en France au taux réduit des plus-values à long terme. Il est donc préférable de rédiger deux contrats distincts et de ventiler précisément les prix entre savoir-faire et assistance technique. Le négociateur et le juriste doivent être conscients des enjeux [40].

Exemples d'implications fiscales

Les incidences fiscales tournent autour des classiques questions de double imposition, et de l'existence ou non d'une convention fiscale et/ou d'un établissement stable.

■ **Contrat de fournitures** : le vendeur français a tout intérêt à prévoir que la livraison et le transfert de propriété interviendront en France (ou rendu frontière) afin que les formalités d'importation soient effectuées par le client dans l'État de sa résidence (ou du lieu d'utilisation effective). Dans le cas contraire, l'entreprise française a de fortes chances d'avoir à payer une retenue à la source ; c'est un comportement classique des PVD qui cherchent ainsi à augmenter leurs rentrées fiscales.

■ **Marché de biens d'équipement** : si le fournisseur maintient un stock local, cela ne devrait pas soulever de difficultés fiscales dès lors que ce stock de fournitures n'est détenu qu'aux seules fins de livraison. Pourtant, selon que le stock est entre les mains d'un représentant indépendant (pas de problème) ou au contraire d'un préposé de l'entreprise, le résultat diffère. Dans ce deuxième cas, les prestations de ces représentants peuvent être analysées comme traduisant l'existence d'une activité extra-territoriale de l'entreprise ou comme constitutive d'un établissement stable.

■ **Crédit fournisseur** : dans le cas d'un crédit fournisseur consenti à un acquéreur étranger de biens d'équipement, l'exportateur français doit veiller au traitement fiscal des intérêts perçus. En l'absence de convention fiscale, il y aura paiement d'une retenue à la source non compensée par un crédit d'impôt mais l'entreprise pourra déduire la retenue à la source, considérée comme charge d'exploitation, de son résultat fiscal. S'il existe une convention, les intérêts versés « par un résident d'un État à un résident de l'autre État contractant sont imposables dans l'État de leur bénéficiaire (ici la France), l'État du débiteur conservant toutefois la possibilité de prélever une retenue à la source » (à un taux généralement réduit). Cette retenue à la source est prise en compte par un crédit d'impôt.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

En conséquence, il s'agit de bien choisir la qualification du ou des contrats afin de minimiser l'incidence fiscale.

7.2.5 Contrats de compensation

Les précautions juridiques (voir [3], chapitre 1).

Un contrat de compensation est difficile à mettre en place et une aide est **absolument nécessaire**.

Pour la rédaction du contrat, des contrats-types (cf. ONU) existent, l'Aceco peut prêter son assistance et proposer des modifications ou adjonctions mais c'est à l'entreprise et à son conseil de rédiger le texte définitif même si c'est à partir de modèles existants (tableau **33**).

Il faut deux contrats distincts, le contrat principal et celui définissant les obligations de contrepartie, sinon des difficultés risquent d'apparaître notamment avec la COFACE.

Ces précautions juridiques s'ajoutent aux autres : montage financier, exécution de l'obligation avant livraison chaque fois que possible, sans parler des précautions d'approvisionnement consistant à s'assurer que ce qui est promis est disponible et pourra quitter le pays !

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite.
© Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

Commerce international

par **Anne DEYSINE**
Professeur à l'Université Paris X-Nanterre, responsable du DESS Affaires internationales et négociation interculturelle

et **Jacques DUBOIN**
Professeur à l'École nationale de commerce, concepteur d'Exporter

Bibliographie

Références

[1] HENRY (G.M). – *Dynamique du commerce international : protectionnisme ou libre-échange.* Eyrolles, Paris (1992).

[2] JOHNSON (B.T.). – *A guide to anti-dumping laws : America's Unfair Trade Practice.* The Heritage Foundation (1992).

[3] DEYSINE (A.) et DUBOIN (J.). – *S'internationaliser.* Dalloz (1995).

[4] DEYSINE (A.) et TEULE-MARTIN (C.). – *Réussir sur le marché américain.* Éd. Jupiter (1989).

[5] *CEE : les règles communautaires dans les marchés publics et de services. Cahiers juridiques et fiscaux de l'exportation.* n° 2 (1993).

[6] *Allemagne : l'accès des marchés publics pour les entreprises françaises. Cahiers juridiques et fiscaux de l'exportation.* n° 2 (1993).

[7] *Degree of access to the Japanese market. Columbia Journal of world Business,* été 1989.

[8] ARTHUIS (J.). – *Rapport d'information du Sénat sur les déclarations hors du territoire national des activités industrielles et de services.* n° 337, p. 13.

[9] DELALANDE (D.). – *Les délocalisations des activités industrielles et de services. Problèmes économiques* n° 729, 03 juin 1994.

[10] LONDON (C.). – *Environnement et stratégie de l'entreprise : dix concepts clés.* Éd. Apogée (1993).

[11] *Guide des appuis.* CFCE.

[12] FOURNIER (L.). – *Finance export* (1990).

[13] GRANGE (J.M.). – *Obtenir de grands contrats à l'étranger.* Dalloz (1992).

[14] HALL (E.) et HALL (M.). – *La dimension cachée.* Seuil (1971). *Au-delà de la culture.* Seuil (1979). *Le langage silencieux.* Seuil (1984). *Guide des comportements dans les affaires internationales.* Seuil (1989).

[15] BOLINGER (D.) et HOFSTEDE (G.). – *Les différences culturelles dans le management.* Éd. d'organisation (1987).

[16] GAUTHEY (F.), RATIV (I.), RODGERS (I.) et XARDEL (D.). – *Leaders sans frontières.* McGraw Hill (1988).

[17] HARRIS (P.) et MORAN (R.). – *Managing cultural differences.* Gulf (1993).

[18] USUNIER (J.C.). – *Commerce entre cultures.* PUF (1992).

[19] ALBERT (M.). – *Capitalisme contre capitalisme.* Points Actuels. Éd. du Seuil (1991).

[20] DESVALS (H.). – *La veille technologique.* Dunod (1992).

[21] DE GUERNY (J.) et DELBES (R.). – *Gestion concurrentielle ; pratique de la veille.* Delmas (1993).

[22] HARBULOT (C.). – *La machine de guerre économique.* Economica (1993).

[23] *Intelligence économique et stratégie des entreprises.* La Documentation française (1993).

[24] GOUTHIÈRE (B.). – *Les impôts dans les affaires internationales.* Éd. Francis Lefebvre (1995).

[25] *Mémento fiscal.* Francis Lefebvre.

[26] JAUFFRET-SPINOSI (C.). – *Les grands systèmes de droit contemporain.* Dalloz (1992).

[27] MOITRY (J.H.). – *Le droit japonais.* Que sais-je ? PUF (1988).

[28] JACQUOT (J.). – *Le contrat international.* Coll. Connaissance du droit. Dalloz (1992).

[29] MOREAU (B.) et BERNARD (T.). – *L'arbitrage.* Delmas, dernière édition.

[30] *Droit de la propriété intellectuelle.* Dalloz (1994).

[31] *La révolution antitrust.* Analyses de la SEDEIS, mars 1990.

[32] DUMEZ (H.). – *La prise en compte croissante du raisonnement économique par la jurisprudence antitrust aux USA.* Problèmes économiques, 16 mai 1990.

[33] LAURENT (P.). – *La politique communautaire de la concurrence.* Sirey (1993).

[34] GAUTHIER (M.J.). – *Mémoguides du MOCI.*

[35] DUBOIN (J.) et DEYSINE (A.). – *Exporter.* Foucher (1995).

[36] CONSTANTINHO (P.) et DONY (M.). – *Droit communautaire.* Coll. Cursus, Colin (1995).

[37] *Guide juridique de la CNUDCI pour l'établissement de contrats internationaux de construction et d'installations industrielles.* ONU (1988).

[38] *Guide pou l'élaboration des contrats d'agences commerciales.* Brochure 410, CCI (Chambre de commerce internationale).

[39] *Abus de droit, simulation et planning fiscal.* Bulletin fiscal Francis Lefebvre, déc. 1984.

[40] DUCCINI (R.). – *Approche fiscale des contrats internationaux.* Litec droit (1985).

[41] *Guide relatif à l'acquisition de technologie par les pays en voie de développement.* ONUDI (1973).

Ouvrages et articles

Stratégies d'internationalisation

DEYSINE (A.) et DUBOIN (J.). – *S'internationaliser : Stratégies et Techniques.* Dalloz (1995).

JOFFRE (P.). – *Comprendre la mondialisation de l'entreprise.* Economica (1994).

BROUSTAIL (J.) et FRÉEY (F.). – *Le management stratégique de l'innovation.* Dalloz (1993).

WEBER (B.). – *Pratiquer l'Europe : stratégies et réseaux de A à Z.* Eyrolles (1993).

Guide des appuis au développement international des entreprises, CFCE (1993).

DEYSINE (A.) et TEULE-MARTIN (C.). – *Réussir sur le marché américain.* Éd. Jupiter (1989).

RAYNAUD (M.). – *L'Europe :* quels changements pour les entreprises ? Collection Agir en connaissance de cause, Lamy/Les Echos (1993).

Échanges internationaux, export, logistique

Exporter, Foucher (1995).

RANELLI (M.). – *Le commerce international.* La Découverte, coll. Repères (1992).

FRÉVILLET (J.F.) et VEGLIO (C.). – *Le GATT démystifié.* Syros (1994).

LENAIN (P.). – *Le FMI.* La Découverte, coll. Repères (1993).

FOURNIER (L.). – *Monter un service export.* Nathan (1992).

Guide des Incoterms 90, CCI (1990).

Finance et risque

LELIÈVRE (Y.) et FOURNIER (L.). – *Finance Export* (1990).

SIMON (Y.). – *Techniques financières internationales,* Economica (1991).

Implantation et Partenariat

L'Europe et la globalisation : Acquisitions et accords dans l'industrie, sous la direction de SACHWALD (F.), Masson (1993).

LAMORLETTE (T.) et RASSAT (P.). – *Stratégie fiscale internationale,* Maxima-Laurent du Mesnil Éditeur (1993).

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite. – © Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle

BAPTISTA (L.O.) et DURAND-BARTHEZ (P.). – *Les associations d'entreprises (joint-ventures) dans le commerce international,* FEC (1991).

Les alliances stratégiques, COLLINS, Timothy M. & DOORLEY Thomas L — Inter Éditions (1992).

Les joint-ventures internationales, LANGEFELD-WIRTH Klaus, GLN-Joly Éditions (1992).

LÉO (P.-Y.), MONNOYER-LONGÉ (M.-C.) et PHILIPPE (J.). – *P.M.E. : stratégies internationales,* Economica (1990).

Gestion des ressources humaines

HAUTFORT (M.) et MILLERET (C.). – *Partir travailler à l'étranger,* Collection Agir en connaissance de cause. Lamy/Les Echos (1993).

Management et gestion internationale des ressources humaines, Guide Girouard, IMG (1993).

GOLLOT (A.-P.). – *La protection sociale des détachés, des impatriés et des expatriés dans la CEE.* Dalloz (1993).

Stratégies d'information : BDD, veille & lobbying

Guide des appuis au développement international des entreprises, CFCE (1993).

Annuaires Teletel des services aux entreprises, FLA Consultants (1992).

Répertoire international des BDD internationales pour le marketing et les études, FLA Consultants, 2e éd. (1994).

Guide international des banques de données sur les brevets et les marques, FLA Consultants (1993).

BAUMARD (P.). – *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels,* Masson (1991).

JAKOBIAK (F.). – *Le brevet, source d'information.* Dunod (1994).

VEVER (B.). – *Pratiquer l'Europe : stratégies et réseaux de A à Z.* Eyrolles (1992).

DE GUERNY (J.) et DELBES (R.). – *Gestion concurrentielle et pratique de la veille,* Delmas (1993).

NONON (J.) et CLAMEN (M.). – *L'Europe et ses couloirs : Lobbying et lobbyists.* Dunod (1994).

Lobbying communautaire ; stratégies et modèles, Problèmes économiques, 2.310 (1993).

Le Lobbying, Crédit Lyonnais International, sept. 1993.

Lobbying et lobbyists, Revue française d'études américaines, fév. 1995.

Juridique

DAHAN (M.). – *La pratique française du droit du commerce international.* CFCE, coll. L'Exportateur (1992).

« L'arbitrage commercial international », La Documentation Française, *Problèmes politiques et sociaux,* n° 697, 63 p., 5 fév. 1993.

Règles et Usances uniformes relatives au crédit documentaire, Révision 1983, Publication CCI n° 400.

La réserve de propriété, Guide sur les législations de 19 pays, Publication CCI.

DUBISSON (M.). – *Accords de coopération dans le commerce international,* Lamy (1994).

DUCCINI (R.). – *Approche fiscale des contrats internationaux.* Litec droit (1985).

Les commissions illicites : Définition, Traitement juridique et fiscal, CCI (1994).

DELEUZE (J.-M.). – *Le contrat international de licence de know-how,* Masson (1988).

Droit des États-Unis, sous la direction d'Alain Levasseur, précis Dalloz, 2e éd. (1994).

TOPORKOFF (M.). – *Le Juridictor,* Dalloz (1994).

GRUNOW-JANNIN (M.) et BOTTON (M.). – *Créer et protéger ses marques,* Collection Agir en connaissance de cause, Lamy/Les Echos (1994).

Les marques : un guide comparatif pour 215 pays, CCI (1992).

GREFFE (P.) et GREFFE (F.). – *Traités des dessins et modèles,* Litec (1993).

BERGMANS (B.). – *La protection des innovations biologiques,* FEC (1991).

Culture, communication, et négociation

BOLLINGER (D.) et HOFSTEDE (G.). – *Les différences culturelles dans le management,* Les Éditions d'Organisation (1987).

THÉVENET (M.). – *La culture d'entreprise,* P.U.F. (1993).

DEVAL (P.). – *Le choc des cultures : management interculturel et gestion des ressources humaines,* Eska (1994).

GAUTHEY (F.) et XARDEL (D.). – *Management interculturel : mythes et réalités,* Economica (1990).

THURLEY (K.) et WIRDENIUS (H.). – *Vers un management multiculturel en Europe,* Les éditions d'Organisation (1992).

BIRAT (J.-P.). – *Réussir en Affaires avec les Japonais,* Éditions du Moniteur (1991).

Environnement

LONDON (C.). – *Environnement et stratégie de l'entreprise : dixconcepts clés,* Éditions Apogée, coll. Eco-Planet (1993).

Protection de l'environnement et commerce international. Problèmes économiques, n° 2301 du 25 nov. 1992.

Toute reproduction sans autorisation du Centre français d'exploitation du droit de copie est strictement interdite. – © Techniques de l'Ingénieur, traité L'entreprise industrielle